



L'influence de la structure de propriété sur les outils de contrôle de la performance : Cas du secteur hôtellerie de plein air

Melissa Rios

► To cite this version:

Melissa Rios. L'influence de la structure de propriété sur les outils de contrôle de la performance : Cas du secteur hôtellerie de plein air. Economies et finances. Université Montpellier I, 2014. Français. NNT : 2014MON10055 . tel-01198736

HAL Id: tel-01198736

<https://theses.hal.science/tel-01198736>

Submitted on 14 Sep 2015

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

THÈSE

Pour obtenir le grade de
Docteur

Délivré par l'**Université Montpellier 1**

Préparée au sein de l'école doctorale EDEG
Économie et gestion – ED 231
Et de l'unité de recherche MRM
Montpellier Recherche en Management – EA 4557

Spécialité : **Sciences de gestion**
Section CNU n°06

Présentée par **Mélissa RIOS**
Sous la direction de **Gérald NARO**

L'INFLUENCE DE LA STRUCTURE DE PROPRIÉTÉ SUR LES OUTILS DE CONTRÔLE DE LA PERFORMANCE :

Cas du secteur de l'hôtellerie de plein air

Soutenue le 17/11/2014 devant le jury composé de

Mr **Gérald NARO**
Professeur des Universités, ISEM-Université Montpellier 1

Directeur de
thèse

Mr **François MEYSSONNIER**
Professeur des Universités, IEMN-IAE – Université de Nantes

Rapporteur

Mr **Laurent CAPPELLETTI**
Professeur des Universités, CNAM- Pairs

Rapporteur

Mme **Monique LACROIX**
Professeur des Universités, ISEM-Université Montpellier 1

Examineur

Mme **Patricia POUDOU**
Directrice de la Fédération HPA Languedoc Roussillon

Invité

« L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur ».

« The important thing is not to stop questioning.

Curiosity has its own reason for existing. »

Albert Einstein

REMERCIEMENTS

Ce travail doctoral qui a occupé trois années de ma vie (comme le temps passe...) touche à sa fin. Je ne pouvais pas ne pas remercier tous ceux qui ont, de près ou de loin, contribué à l'aboutissement de cette thèse.

Comment pourrais-je tout d'abord ne pas remercier le Professeur Gerald NARO. A mes côtés dès l'encadrement de mon mémoire de recherche, il a répondu, sans hésitation, présent pour m'accompagner dans cette (longue) aventure. Vous m'avez ouvert les portes d'un monde que je pensais hors d'atteinte. Merci pour votre bienveillance à mon égard, votre confiance, vos remarques toujours justes et pertinentes. C'est un véritable honneur pour moi que d'avoir pu être votre doctorante.

Mes remerciements d'adressent également aux Professeurs François MEYSSONNIER et Laurent CAPPELLETTI pour avoir bien voulu examiner ce travail et pour me faire l'honneur de participer à ma soutenance.

De même que le Professeur Monique Lacroix soit assurée de ma gratitude pour la confiance et les encouragements qu'elle m'a prodigués. Je n'oublierai jamais que vous avez été celle qui, la première, m'a donné l'opportunité d'enseigner, et en ce jour très spécial de soutenance, je suis très heureuse que vous ayez bien voulu examiner ce travail.

Cette recherche n'aurait jamais abouti sans le concours des professionnels du secteur et en particulier sans son syndicat professionnel. A ce titre, je remercie particulièrement Madame La Directrice de la fédération régionale d'hôtellerie de plein air Languedoc Roussillon, Patricia POUDOU, de m'avoir ouvert les portes de votre fédération et de m'avoir permis de réaliser mes enquêtes auprès de vos adhérents.

Je tiens également à exprimer toute ma reconnaissance envers les personnes interrogées puisque leurs discours et leurs représentations sont au cœur de ce travail doctoral. Je remercie

Remerciements

en particulier Monsieur Philippe ROBERT, président héraultais de la fédération, d'avoir non seulement participé activement à la réalisation de ces études mais aussi de m'avoir mis en relation avec d'autres gestionnaires de camping.

Merci également à l'équipe de recherche Comptabilités et Société pour son accueil chaleureux, ses conseils avisés et pour m'avoir donné le goût de la recherche. Me confronter à votre jugement, toujours bienveillant, m'a permis d'avancer à grand pas dans ce travail de thèse.

Je me dois également de remercier le Professeur Alastair LAWRENCE de m'avoir invité à faire mon visiting de recherche au sein de la Haas School of Business dans la prestigieuse University of California at Berkeley. Je garde un excellent souvenir de vos séminaires de doctorants et je vous remercie pour m'avoir offert des conditions idéales qui ont largement contribué à la rédaction de cette thèse.

Lorsque l'on est thésard à l'ISEM, comment ignorer le bureau B426. Je me revoie timide la première fois où j'y suis entrée, tellement impressionnée par ces doctorants qui avaient tous l'air bien plus sérieux et intelligents que moi, à part peut être le désormais MCF Christophe Lejard. Christophe, mon frère caché comme disait les autres, ton humour a tout de suite rejoint le mien et rendu mon intégration au sein de ce bureau encore plus rapide. Merci pour ta constante bonne humeur. Mais tu n'es pas le seul à avoir participé à rendre ces heures au B426 agréables. Doctorants ou docteurs, vous y avez tous participé. Alors merci pour les cafés, les rigolades, les discussions sérieuses mais pas trop, les moments de travail, les livraisons de sushis, les apéros, les descentes au distributeur de bonbons, merci Anne-Sophie, Nicolas, André, Chaffik, Rhizlane, Saïd, Hervé, Françoise, Pauline, Pierre, Clara, Thuy...

Je tiens particulièrement à adresser tous mes remerciements à mes sœurs de thèse Sarah MUSSOL et Yosr BEN TAHAR et à mon idole Jonathan MAURICE. Vous avez été présent du début à la fin, et surtout à la fin, quand le doute est là, quand on ne sait plus, quand on pense que l'on n'y arrivera pas. Merci d'avoir toujours répondu à mes S.O.S., de m'avoir rassuré et accompagné jusqu'au bout de ce travail.

Remerciements

Je n'ai pas souvent l'occasion de le faire, alors je tiens, par ces quelques mots à exprimer toute ma gratitude à ma famille au sens large. A vous tous, parents et amis qui avez cru en moi et m'avez soutenu même si le sujet de cette thèse vous paraît encore obscur. Josette, tu as été une des premières à trouver ça génial et je t'en remercie, cela m'a donné le courage d'aller au bout pour que tu puisses être là, le jour de la soutenance. Le temps des bancs d'école de Cessenon sur Orb est loin, mais Olivia et Mélanie vous êtes toujours là. Cette amitié m'est des plus précieuses car même si l'expérience de la thèse vous plonge dans une certaine solitude, vos textos en rafales étaient là pour me rappeler que je n'étais pas seule. Je tiens également à adresser toute ma gratitude à Marie qui a eu la patience de corriger les (nombreuses) fautes d'orthographe mais pas que. Merci à elle, et à toute sa tribu, d'avoir toujours été à mes côtés, de m'avoir aidé à grandir. Cette thèse est un aboutissement personnel dans lequel vous n'êtes pas étranger, loin s'en faut.

Enfin, j'adresse mes plus profonds remerciements à celui qui partage ma vie, Daniel. Merci pour ton soutien indéfectible, d'avoir tout accepté et enduré, les coups de gueule parce que SPSS c'est nul, les coups de blues parce que la thèse est nulle. Merci de m'avoir aidé à relativiser, à décompresser, merci d'avoir accepté d'écouter mes monologues sur mes résultats de thèse, de t'être enthousiasmé avec moi sur un schéma,... Merci tout simplement d'avoir été à mes côtés du début à la fin de cette extraordinaire aventure humaine qu'est la thèse.

TABLE DES MATIERES

Remerciements	1
Table des matières	5
Table des tableaux	7
Table des Figures	11
Introduction générale	13
Partie 1 : Le contrôle de la performance dans l'hôtellerie de plein air : essai de formulation d'un cadre théorique	25
Chapitre 1. Contexte de l'étude : hôtellerie de plein air, une activité du secteur des services	27
Section 1 : L'hôtellerie de plein air, saga d'une profession	29
Section 2 : Gestionnaire de camping, la profession aujourd'hui	39
Section 3 : l'HPA et les pratiques managériales de contrôle de la performance	50
Chapitre 2 : Aspects conceptuels et théoriques de la recherche sur les outils de contrôle de la performance	61
Section 1 : Revue de littérature des études portant sur les pratiques managériales du contrôle	62
Section 2 : Deux approches dominantes pour étudier les déterminants des pratiques du contrôle de la performance	80
Section 3 : Justification d'un double cadre théorique pour la recherche	87
Chapitre 3 : Étude qualitative exploratoire	99
Section 1 : Méthodologie de l'étude qualitative exploratoire	100
Section 2 : Résultats de l'analyse des entretiens semi directifs	111
Section 3 : Hypothèses de recherches issues de la littérature et de l'étude qualitative, et présentation du modèle explicatif	127
Conclusion de la première partie	143
Partie 2 : Étude empirique des pratiques du contrôle de la performance au sein du secteur hôtellerie de plein air	145
Chapitre 4 : Méthodologie de l'étude quantitative	147

Table des matières

Section 1 : Épistémologie et design de la recherche	148
Section 2 : Opérationnalisation des concepts	152
Section 3 : Démarche méthodologique	163
Chapitre 5 : Résultats de l'étude quantitative.....	177
Section 1 : Analyse descriptive des réponses	178
Section 2 : Validité statistique du modèle de mesure.....	194
Section 3. Outils de contrôle de la performance dans l'HPA.....	211
Chapitre 6 : Approfondissements et discussion.....	237
Section 1. Les déterminants qui influencent la pratique d'un contrôle de la performance au sein de l'hôtellerie de plein air.....	238
Section 2. Les outils de contrôle de la performance : au service de l'efficacité du secteur HPA ou d'un mythe rationnel ?	250
Section 3. Recommandations managériales.....	261
Conclusion de seconde partie	267
Conclusion Générale.....	270
Bibliographie	276
Liste des Annexes	286
Table des tableaux	306
Table des Figures.....	310
Table des matières.....	312

TABLE DES TABLEAUX

TABLEAU n°1 : LES TYPOLOGIES DE CAMPING EN FRANCE	42
TABLEAU n° 2: CHAINES ET GROUPES DE L'HPA.....	45
TABLEAU n° 3 : ANALYSE DES DIFFERENTES STRUCTURES JURIDICO-FINANCIERE DE L'HPA, EN FONCTION DU TYPE D'ACTEUR.....	46
TABLEAU n°4: EXTRAIT DE TITRES D'ARTICLE PARUS DANS L'OT ENTRE 2012 ET 2013.....	56
TABLEAU n°5 : TYPOLOGIE DES CADRES CONCEPTUELS UTILISES EN CONTROLE DE GESTION.	66
TABLEAU n° 6 : PRESENTATION CHRONOLOGIQUE DES ETUDES EMPIRIQUES PORTANT SUR LES PRATIQUES DU CONTROLE..	70
TABLEAU n° 7 : LES APPROCHES DU FIT DANS LA LITTERATURE (DRAZIN ET VAN DE VEN, 1985)	73
TABLEAU n° 8 : TYPOLOGIE DE LEGITIMITE.....	77
TABLEAU n° 9 : LES POSTULATS DE LA THEORIE DE LA CONTINGENCE	88
TABLEAU n° 10 : LES DEUX PRINCIPAUX CADRES THEORIQUES UTILISES EN CONTROLE DE GESTION	92
TABLEAU n° 11 : SYNTHESE DES CADRES THEORIQUES UTILISES	96
TABLEAU n° 12 : CARACTERISTIQUE DES CAMPINGS DE L'ECHANTILLON ET DES ENTRETIENS.....	104
TABLEAU n° 13 : PROFIL DES CLASSES EN TERME DE VOCABULAIRE SPECIFIQUE.....	114
TABLEAU n°14 : ABSENCE SIGNIFICATIVE DU MOT CONTROLE DANS L'ANALYSE.....	115
TABLEAU n°15 : RECAPITULATIF ET DES HYPOTHESES DE L'ADOPTION D'UN CONTROLE DES PERFORMANCES.....	139
TABLEAU n°16 : CRITERES A RESPECTER ET QUESTIONS A SE POSER POUR LA FORMULATION DES QUESTIONS (DILLMAN, 2000, p. 44 ; GRAWITZ, 2001 ; SINGLY (DE), 2001)	164
TABLEAU n°17 : STRUCTURE GENERALE DU QUESTIONNAIRE	165
TABLEAU n°18 : LE QUESTIONNAIRE COMME ECHANGE SOCIAL, APPLICATION DES RECOMMANDATIONS DE DILLMAN (2000)	168
TABLEAU n°19 : TAUX DE REPONSE AU QUESTIONNAIRE.....	170
TABLEAU n°20 : TOP 10 DES DEPARTEMENTS COMPTANT LE PLUS DE CAMPINGS AFFILIES A UNE CHAINE OU UN GROUPE	172
TABLEAU n°21 : OUTILS DE CONTROLE DE LA PERFORMANCE ET DUREE D'UTILISATION.	180
TABLEAU n°22 : APPRECIATION DES INDICATEURS FINANCIERS.....	181
TABLEAU n°23 : APPRECIATION DES INDICATEURS HEBERGEMENT	181
TABLEAU n°24 : APPRECIATION DES INDICATEURS MARKETING/COMMERCIAL.....	182
TABLEAU n°25 : APPRECIATION DES INDICATEURS RESSOURCES HUMAINES.....	182
TABLEAU n°26 : APPRECIATION DES INDICATEURS TECHNIQUE/ENTRETIEN.....	183
TABLEAU n°27 : APPRECIATION DES INDICATEURS QUALITE DE SERVICE.....	183
TABLEAU n°28 : FREQUENCE D'UTILISATION DES OUTILS DE CONTROLE DE LA PERFORMANCE.....	184
TABLEAU n°29 : LA PERCEPTION D'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE DE L'UTILISATION D'OUTILS DE CONTROLE DE LA PERFORMANCE	185
TABLEAU n°30 : NATURE DU REPORTING PAR DESTINATAIRES	188
TABLEAU n°31 : FREQUENCE DU REPORTING PAR DESTINATAIRES	190

Table des tableaux

TABLEAU n°32 : DETERMINANTS D'ADOPTION PAR OUTILS DE CONTROLE DE LA PERFORMANCE	194
TABLEAU n° 33 : MODELE DE MESURE INITIAL.....	198
TABLEAU n°34 : MATRICE DES COMPOSANTES REDIMENSIONNEE APRES ROTATION.....	201
TABLEAU n° 35 : MATRICE DES COMPOSANTES : ECHELLE DE LA DIMENSION SANS INFLUENCE.....	203
TABLEAU n°36 : CORRELATIONS ENTRE LES ITEMS DES DIMENSIONS « COERCITIVE » ET « NORMATIVE »	204
TABLEAU n° 37 : MATRICE DES COMPOSANTES : ECHELLE DE LA DIMENSION NORMATIVE	205
TABLEAU n° 38 : MATRICE DES COMPOSANTES : ECHELLE DE LA DIMENSION COERCITIVE	206
TABLEAU n°39 : CORRELATIONS ENTRE LES ITEMS DES DIMENSIONS « MIMETISME AUTO-ENTRETENU» ET « MIMETISME POUR JUSTIFICATION ».....	207
TABLEAU n° 40 : MATRICE DES COMPOSANTES : ECHELLE DE LA DIMENSION MIMETISME AUTO-ENTRETENU.....	208
TABLEAU n° 41 : MATRICE DES COMPOSANTES : ECHELLE DE LA DIMENSION MIMETISME POUR JUSTIFICATION	209
TABLEAU n° 42 : MATRICE DES COMPOSANTES : ECHELLE DE LA DIMENSION PERFORMANCE.....	210
TABLEAU n° 43 : SYNTHESE DES ANALYSES FACTORIELLES EXPLORATOIRES.....	211
TABLEAU n° 44 : RECAPITULATIF DES HYPOTHESES ET DES VARIABLES TESTEES.....	215
TABLEAU n°45 : TEST DU KHI-DEUX ENTRE L'AGE DE L'ETABLISSEMENT ET 10 OUTILS DE CONTROLE DE LA PERFORMANCE.	218
TABLEAU n°46 : TEST DU KHI-DEUX ENTRE L'AGE DE L'ETABLISSEMENT ET LE REPORTING DES INFORMATIONS ISSUES DE 5 OUTILS DE CONTROLE DE LA PERFORMANCE.....	219
TABLEAU n°47 : TEST DU KHI-DEUX ENTRE LA TAILLE DE L'ETABLISSEMENT ET 10 OUTILS DE CONTROLE DE LA PERFORMANCE.	219
TABLEAU n°48 : TEST DU KHI-DEUX ENTRE LA TAILLE DE L'ETABLISSEMENT ET LE REPORTING DES INFORMATIONS ISSUES DE 5 OUTILS DE CONTROLE DE LA PERFORMANCE.	220
TABLEAU n°49 : TEST DU KHI-DEUX ENTRE LA TECHNOLOGIE ET 9 OUTILS DE CONTROLE DE LA PERFORMANCE.....	221
TABLEAU n°50: TEST DU KHI-DEUX ENTRE LA TECHNOLOGIE ET LE REPORTING DES INFORMATIONS ISSUES DE 5 OUTILS DE CONTROLE DE LA PERFORMANCE.	222
TABLEAU n°51 : TEST DU KHI-DEUX ENTRE L'ENVIRONNEMENT ET 10 OUTILS DE CONTROLE DE LA PERFORMANCE.....	223
TABLEAU n°52 : TEST DU KHI-DEUX ENTRE L'ENVIRONNEMENT ET LE REPORTING DES INFORMATIONS ISSUES DE 5 OUTILS DE CONTROLE DE LA PERFORMANCE.	223
TABLEAU n°53 : TEST DU KHI-DEUX ENTRE LA STRUCTURE DE PROPRIETE ET 10 OUTILS DE CONTROLE DE LA PERFORMANCE.	224
TABLEAU n°54 : TEST DU KHI-DEUX ENTRE STRUCTURE DE PROPRIETE ET LE REPORTING DES INFORMATIONS ISSUES DE 5 OUTILS DE CONTROLE DE LA PERFORMANCE.....	225
TABLEAU n°55 : SYNTHESE DES TESTS DU KHI-DEUX CONCERNANT LES OUTILS DE CONTROLE DE LA PERFORMANCE	227
TABLEAU n°56 : SYNTHESE DES TESTS DU KHI-DEUX CONCERNANT LE REPORTING DES INFORMATIONS ISSUES DE L'UTILISATION DES OUTILS DE CONTROLE DE LA PERFORMANCE	227
TABLEAU n°57 : RESULTATS TEST T DE STUDENT SUR LA DIMENSION COERCITIVE.....	229
TABLEAU n°58 : RESULTATS TEST T DE STUDENT SUR LA DIMENSION MIMETISME AUTO-ENTRETENU.....	230
TABLEAU n°59 : RESULTATS TEST T DE STUDENT SUR LA DIMENSION MIMETISME POUR JUSTIFICATION	231

Table des tableaux

TABLEAU n°60 : RESULTATS TEST T DE STUDENT SUR LA DIMENSION NORMATIVE	232
TABLEAU n°61 : RECAPITULATIF DU TEST DES HYPOTHESES.....	234
TABLEAU n°62 : LES OUTILS DE CONTROLE DE LA PERFORMANCE DU SECTEUR HOTELLERIE DE PLEIN AIR PAR CATEGORIE	239
TABLEAU n° 63 : RECAPITULATIF DES DETERMINANTS AYANT UNE INFLUENCE SUR LE CHOIX DES OUTILS DE CONTROLE DE LA PERFORMANCE AU SEIN DE L'HOTELLERIE DE PLEIN AIR.....	248
TABLEAU n°64 : LES « OUTILS CLASSIQUES » DE CONTROLE DE LA PERFORMANCE DANS LE SECTEUR HOTELLERIE DE PLEIN AIR.....	252
TABLEAU n°65 : PROPORTION DES ACTEURS DE L'HPA UTILISANT DES « OUTILS CLASSIQUES » DE CONTROLE DE LA PERFORMANCE	253
TABLEAU n°66 : LES « OUTILS METIER» DE CONTROLE DE LA PERFORMANCE DANS LE SECTEUR HOTELLERIE DE PLEIN AIR	255
TABLEAU n°67 : CARACTERISTIQUES D'UN CONTEXTE FAVORABLE A LA PRATIQUE DU YIELD MANAGEMENT. D'APRES J.M ; LEHU (2002)	263

Table des tableaux

TABLE DES FIGURES

FIGURE N° 1 : EVOLUTION DU NOMBRE DE TERRAINS DE CAMPING EN FONCTION DE LEUR CLASSEMENT	43
FIGURE N°2 : POIDS DES ACTEURS DE L'HPA EN 2013.....	46
FIGURE N°3: TAUX D'OCCUPATION DES CAMPINGS ANNEE 2013.....	49
FIGURE N° 4: TYPOLOGIE DE CAMPINGS ET CA.....	50
FIGURE N° 5 : REPARTITION DES TYPES D'EMPLACEMENTS	50
FIGURE N° 6 : FONDEMENTS DE LA THEORIE DE LA CONTINGENCE.....	71
FIGURE N° 7 : LES FACTEURS DE CONTINGENCES DE L'ORGANISATION (MINTZBERG, 1979)	74
FIGURE N° 8 : LES FONDEMENTS DE LA THEORIE NEO-INSTITUTIONNELLE.....	76
FIGURE N° 9 : RELATION ENTRE ENVIRONNEMENT, STRUCTURE ET PERFORMANCE	81
FIGURE N° 10 : LES FACTEURS RETENUS DANS LES TRAVAUX DU GROUPE D'ASTON.....	82
FIGURE N° 11 : UNE LECTURE CONTINGENTE DU CONTROLE DE LA PERFORMANCE.....	83
FIGURE N° 12 : UNE LECTURE INSTITUTIONNELLE DU CONTROLE DE LA PERFORMANCE.....	86
FIGURE N° 13 : COMBINAISON DES CADRES THEORIQUES	94
FIGURE N° 14 : STRUCTURE GENERALE DU GUIDE D'ENTRETIEN	106
FIGURE N° 15 : STRUCTURE DU GUIDE D'ENTRETIEN POUR LES CAMPINGS A GOUVERNANCE FAMILIALE	107
FIGURE N° 16: STRUCTURE DU GUIDE D'ENTRETIEN POUR LES CAMPINGS A GOUVERNANCE ACTIONNAIRE	107
FIGURE N° 17 : LA COMPREHENSION DES DISCOURS.....	109
FIGURE N° 18 : GRILLE D'ANALYSE DES ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS	110
FIGURE N°19 : DENDROGRAMME DU CORPUS ANALYSE PAR LA METHODE DE CHD.....	112
FIGURE N° 20 : SCHEMA D'ELABORATION DU MODELE DE RECHERCHE	128
FIGURE N°21 : VARIABLES EXPLICATIVES DU RECOURS AU CONTROLE DE LA PERFORMANCE	129
FIGURE N°22: LES VARIABLES ISSUES DE L'ETUDE QUALITATIVE.....	135
FIGURE N° 23 : LES ETAPES DE LA RECHERCHE.....	137
FIGURE N°24 : MODELE DE RECHERCHE	140
FIGURE N°25 : LA METHODE SCIENTIFIQUE.....	150
FIGURE N°26 : DESIGN DE LA RECHERCHE.....	151
FIGURE N°27 : FIABILITE ET VALIDE D'UNE MESURE (EVRARD ET AL., 2003, P. 303).....	154
FIGURE N° 28 : OUTILS DE CONTROLE DE LA PERFORMANCE ET DUREE D'UTILISATION : ECHELLE DE MESURE	156
FIGURE N°29 : INDICATEURS DU CONTROLE DE LA PERFORMANCE ET LEUR IMPORTANCE POUR L'USAGER : ECHELLE DE MESURE	157
FIGURE N°30 : FREQUENCE D'UTILISATION DES OUTILS DE CONTROLE DE LA PERFORMANCE : ECHELLE DE MESURE	158
FIGURE N°31 : PERCEPTION DE PERFORMANCE : ECHELLE DE MESURE.....	159
FIGURE N°32 : LE REPORTING DES OUTILS DE CONTROLE DE LA PERFORMANCE : ECHELLE DE MESURE.....	160
FIGURE N°33 : VARIABLE ENVIRONNEMENT : ECHELLE DE MESURE	161
FIGURE N°34 : VARIABLE AGE ET TAILLE : ECHELLE DE MESURE.....	161

Table des figures

FIGURE N°35 : VARIABLE STRUCTURE DE PROPRIETE : ECHELLE DE MESURE	162
FIGURE N°36 : LES VARIABLES INSTITUTIONNELLES : ECHELLE DE MESURE	163
FIGURE N°37 : CHRONOLOGIE DES ETAPES DE DIFFUSION DU QUESTIONNAIRE	169
FIGURE N° 38 : TYPOLOGIE D'ACTEUR DES CAMPINGS DE L'ECHANTILLON	171
FIGURE N° 39: TAILLE DES CAMPINGS DE L'ECHANTILLON	173
FIGURE N°40 : TYPE DE GOUVERNANCE DE L'ECHANTILLON	173
FIGURE N° 41: SITUATION GEOGRAPHIQUE DE L'ECHANTILLON.....	174
FIGURE N° 42 : EXISTENCE D'UN REPORTING	186
FIGURE N°43 : UN MODELE THEORIQUE POUR LES DETERMINANTS DE L'UTILISATION D'OUTILS DE CONTROLE DE LA PERFORMANCE DANS LE SECTEUR DE L'HOTELLERIE DE PLEIN AIR	249
FIGURE N°44 : UN MODELE THEORIQUE DES CARACTERISTIQUES DES OUTILS DE CONTROLE DE LA PERFORMANCE UTILISES DANS L'HOTELLERIE DE PLEIN AIR.....	251
FIGURE N°45 : CARACTERISTIQUES ET MODALITES DES « OUTILS CLASSIQUES » DU SECTEUR DE L'HOTELLERIE DE PLEIN AIR	254
FIGURE N°46 : CARACTERISTIQUES ET MODALITES DES « OUTILS METIER » DU SECTEUR DE L'HOTELLERIE DE PLEIN AIR.	256
FIGURE N°47 : MODELE THEORIQUE DES CARACTERISTIQUES ET UTILISATIONS DES OUTILS DE CONTROLE DE LA PERFORMANCE DANS LE SECTEUR DE L'HOTELLERIE DE PLEIN AIR	261

INTRODUCTION GENERALE

Mardi 27 août 2013, à l'occasion de la conférence des Ambassadeurs, François Hollande, Président de la République Française, a placé le tourisme parmi les secteurs économiques qui doivent permettre au pays de retrouver l'équilibre de sa balance commerciale.

"Le tourisme doit être érigé en grande cause nationale, ce qui suppose d'améliorer l'accueil dans les aéroports, de renforcer la sécurité, de relever le niveau des équipements comme celui des prestations. La France est déjà la première destination touristique du monde, elle a pour objectif de dégager le premier solde touristique de tous les pays européens."

Président François Hollande – XXème Conférence des Ambassadeurs, 27 août 2013

Le secteur du tourisme représente 7,3 % du PIB de la France (chiffres de 2012)¹. Les entreprises liées au tourisme et en particulier celles de l'hôtellerie-restauration, sont des acteurs majeurs dans le paysage économique français. Concernant l'offre d'hébergement marchand, il est à noter que les campings sont au premier rang du nombre de lits représentant 47,2 % de l'offre globale², soit plus du double du nombre de lits proposés par les hôtels de tourisme (21,5 %). Non seulement le camping représente la première forme d'hébergement touristique en France, mais il est également la première capacité d'hébergement de plein air en Europe (34 % des campings Européens). Cette capacité d'accueil dénote la popularité du camping comme mode d'hébergement.

Pourtant à ses origines, le camping est un sport. Il apparaît en France au début du XXème siècle. Réservé à une classe aisée et éduquée, il est alors le complément idéal de rallye vélo, de randonnées, ou sorties canyoning. Mais l'avènement des congés payés en 1936 démocratise les vacances. Fixés à quinze jours à l'origine, les congés payés minimum obligatoires se sont allongés au XXème siècle par l'action législative : de deux semaines en 1936, ils passent à 3 en 1956, puis à 4 en 1969 et enfin à 5 semaines en 1982. Le camping devient un loisir populaire, à tel point qu'il faut le réglementer, mettant fin au camping sauvage. Les années 1970, 1980 et 1990 voient le développement des terrains de camping

¹ INSEE, enquête sectorielle 2012

² Rapport de la DGCIS, « Chiffres clés du tourisme », édition 2013.

Introduction générale

privés. Elles voient aussi le déclin de la caravane au profit du camping-car et du mobile home, puis des habitats sédentarisés, chalets et bungalows, à partir des années 2000. Cette progression continue du camping va de pair avec une segmentation de plus en plus fine des terrains de camping selon leur mode de gestion (publique ou privée), leur « concept » (terrain avec caravanes de collection, yourtes, « castels », cabanes perchées, camping écolo-chic ou glamping, « Écocamps », etc), et enfin selon les services. Aujourd'hui, un français sur trois part en vacances dans un camping. Ce succès est expliqué par la profession et par l'investissement réalisé pour moderniser les installations.

« Ce succès a été bâti grâce aux investissements massifs de la profession depuis 20 ans pour répondre aux attentes d'une clientèle à la fois plus nombreuse et plus exigeante. Ces investissements ont permis d'atteindre un chiffre d'affaire estimé à 2,2 milliards d'euros, en hausse de près de 120% par rapport à 2000. »

Conférence de presse de la FNHPA, 9 avril 2014

Le camping ou hôtellerie de plein air privée, rassemble aujourd'hui des établissements où la gouvernance familiale domine (97 % des campings sont des entreprises familiales). Parmi ceux là, 6 % adhèrent à une chaîne afin de gagner en visibilité et d'améliorer leur commercialisation. Les 3 % de campings restant appartiennent à des groupes. A eux seuls, ils représentent un peu plus de 15 % du chiffre d'affaires global généré par la profession. Entre 2011 et 2013, cinq nouveaux groupes sont apparus dans le paysage des acteurs du camping. *« Mon arrivée dans le camping est liée à une rencontre avec plusieurs personnes d'un fonds d'investissements qui voulait entrer dans l'HPA »* (François Georges, président du groupe SANDAYA lors d'une interview pour le hors série du magazine de l'officiel des terrains de campings). On constate dans le secteur depuis moins d'une dizaine d'années, que les acteurs historiques ont dû faire de la place à de nouveaux entrants, et l'on observe aujourd'hui un accroissement des groupes côtés en bourse comme opérateurs du secteur. Force en est la volonté affichée de ces groupes de faire qu'à terme le marché du plein air se rapproche de celui de l'hôtellerie avec quelques groupes et chaînes affichant des marques fortes. Or, pour les indépendants, les investissements demandés sont colossaux pour atteindre le niveau qualitatif auquel la clientèle s'habitue ; bien souvent, les propriétaires historiques ne disposent pas de fonds suffisants pour les assumer. Le nombre de camping en France n'a pas tant diminué (-8% en 15 ans) mais l'on observe un recentrage des acteurs. S'appuyant sur des

études comme celle de Beckhard et Dyer (1983) ou celle de Ward (1987) montrant qu'en France seules 33% des affaires familiales étaient reprises par la deuxième génération et seulement 15% par la troisième, les groupes rachètent de façon exponentielle des établissements en difficultés financières ou successorales, voire des deux à la fois. On enregistre par ailleurs plus de 10 % d'affiliation à une chaîne ou un groupe entre 2011 et 2012³. On devine que les attentes en terme de rentabilité, sont différentes entre entreprises familiales et entreprises actionnariales, surtout avec la présence d'un fonds d'investissement à leur côté. Nombreuses études se sont intéressées aux outils de contrôle de la performance (Lorino, 1991 ; Bouquin, 1994 ; Nobre, 2001) mais aucune n'a été menée sur le secteur de l'hôtellerie de plein air en particulier.

Compte tenu des changements opérés dans la profession, notamment par l'augmentation du poids des groupes comme acteurs du secteur, la question de recherche à laquelle cette thèse tente de répondre est la suivante : **Les pratiques de contrôle de la performance sont-elles fonction de la structure de propriété ?**

Cette question de recherche peut se décliner en plusieurs interrogations :

« Existe-t-il des catégories d'outils de contrôle de la performance selon la structure de propriété ? »

« Quels sont les déterminants d'adoption de ces outils de contrôle de la performance ? »

Notre travail se concentre ainsi sur la compréhension des pratiques de contrôle de la performance dans le secteur de l'hôtellerie de plein air. Nous nous centrerons en particulier sur les catégories d'outils utilisés, leurs utilisations et leurs rôles.

Au cours de l'introduction, nous présentons le cadre conceptuel de notre recherche (1), puis la méthodologie de recherche (2). Par la suite, nous exposons les intérêts de cette étude (3) et enfin, nous développons l'organisation de ce travail de recherche (4).

1. Le cadre conceptuel de la recherche

³ Presse professionnelle, OT n° 313, mars 2012

Introduction générale

Afin de tenter de répondre à ces interrogations, nous mobilisons des cadres conceptuels issus de la recherche en contrôle de gestion.

La relation structure de propriété et performance est un thème privilégié de la littérature économique dont l'origine est issue de l'œuvre de Berle et Means « The modern Corporation and the Private Property » et qui traite des conséquences de la séparation des fonctions de propriété et de décision.

Les structures de société sont diverses et c'est pour mieux les appréhender que la notion de gouvernance d'entreprise a été définie comme « les moyens par lesquels les fournisseurs de capitaux de l'entreprise peuvent s'assurer de la rentabilité de leurs investissements » selon Shleifer et Vishny (1997). Cette définition fait apparaître alors la structure de propriété comme un vecteur d'influence sur le contrôle et le management de la performance. De nombreuses études existent dans la littérature, le plus souvent traitées sous le prisme de la théorie de l'agence ; elles ont fait apparaître des résultats non homogènes (thèse de la convergence d'intérêt, thèse de l'enracinement, thèse de la neutralité)

Compte tenu de notre problématique, on est en droit de s'interroger sur les vrais déterminants de l'adoption de moyens de contrôle de la performance (Burchell et al., 1980).

À ce titre, les approches contingentes et néo-institutionnelles offrent un cadre théorique de recherche intéressant pour définir davantage le lien éventuel entre structure du capital et pratiques du contrôle de la performance des établissements d'hôtellerie de plein air.

La théorie de la contingence rejoint l'idée que chaque entreprise doit s'adapter à son contexte, à son environnement. Par conséquent, les formes d'organisations que l'on retrouve sont le fruit d'une adaptation à leur environnement. Cette recherche du « fit » dans l'organisation entraîne une adaptation des outils au contexte, et notamment ses outils de reporting, de pilotage et de contrôle. Dans ce cadre, les pratiques de contrôle de la performance mises en place dans l'hôtellerie de plein air devrait s'expliquer par « l'environnement technique » de l'organisation en question. Cela revient à mettre au centre de l'analyse le fait que *« l'organisation est avant tout un système de production (qui doit transformer des inputs en outputs) et que l'analyse de l'environnement passe par ses matières premières, ses concurrents et ses marchés »* (Scott, 2003, p. 133). En ce sens, Otley (1980) rappelle que l'approche contingente pour le contrôle de gestion est basée sur le principe qu'il n'existe pas un système de contrôle universel pouvant être appliqué à toutes les organisations, dans toutes les circonstances. De ce fait, l'approche contingente sous-entend que les systèmes de mesure

de la performance et les indicateurs qu'ils contiennent, se doivent de refléter le contexte dans lequel ils sont utilisés (Essid, 2006).

La théorie néo-institutionnelle propose une alternative à la façon de penser les organisations et d'expliquer leur formalisme et leur recours à plus de contrôle (notamment celui de la performance). Les travaux néo-institutionnels sur les systèmes de contrôle en gestion sont assez riches. Toutefois, il faut noter que c'est le budget qui accapare la grande partie de ces recherches, probablement à cause de l'aspect structurant et institutionnel de cet outil de contrôle (Sponem, 2004a). Mais peu de recherches néo-institutionnelles se sont intéressées à l'adoption par les organisations de système de contrôle de la performance (Essid, 2006). Dans l'approche de la théorie néo-institutionnelle, l'organisation est un construit social qui, en adoptant les procédures qui prévalent dans son environnement, en fait des mythes (Selznick, 1957 ; Meyer et Rowan, 1977 ; Suchman, 1995 ; Capron et Quairel, 2002). Ainsi, « les organisations ne sont pas seulement en concurrence pour des ressources et pour des clients mais pour obtenir un pouvoir politique et une légitimité institutionnelle » (DiMaggio & Powell, 1983). De ce fait, le moteur de l'évolution de l'organisation n'est pas l'efficience mais la légitimité (Meyer & Rowan, 1977).

Notre choix est de retenir un double cadre théorique intégrant les théories de la contingence structurelle et néo-institutionnelle en particulier bien que plusieurs autres théories s'insèrent dans chacun des cadres. Ce choix nous semble tout à fait justifié pour étudier les pratiques de contrôle de la performance au sein du secteur de l'hôtellerie de plein air.

Ainsi, l'utilisation simultanée de ces deux cadres théoriques permet d'appréhender les pratiques du contrôle de la performance dans une vision globale, permettant de saisir des facteurs explicatifs différents venant à la fois de l'environnement technique et de l'environnement institutionnel.

2. La méthodologie de la recherche

Deux étapes successives constituent la démarche méthodologique : une étude qualitative exploratoire et une étude quantitative. Nous avons retenu une approche basée sur la triangulation en confrontant littérature, résultats exploratoires et résultats de l'étude confirmatoire. L'association des méthodes qualitatives et quantitatives nous permettra de bénéficier des avantages de chaque approche (Jick, 1979).

Ainsi, l'étude qualitative exploratoire menée auprès de divers acteurs de l'hôtellerie de plein air afin doit permettre d'en apprendre davantage sur les outils de contrôle de la performance utilisés par la profession. Par ailleurs, les résultats de cette étude combinés aux connaissances issues de la littérature doivent nous aider à construire notre modèle de recherche. Sept entretiens ont été réalisés de façon semi-directive et ont été analysés à l'aide de deux méthodes, une analyse lexicale et une analyse de contenu. La première méthode réalisée à l'aide de la méthode ALCESTE du logiciel libre IRaMuTeQ nous a permis de répondre à la question « de quoi parlons-nous ? ». La seconde méthode a été réalisée à l'aide d'un codage manuel.

Le modèle de recherche est ensuite testé à l'aide d'une étude quantitative. Cette dernière a pour objet d'analyser les facteurs techniques et institutionnels d'adoption d'outils de contrôle de la performance. Cette étude réalisée en 2013 porte sur un échantillon de 107 entreprises au cours de l'année 2013. La phase quantitative a mobilisé des méthodes économétriques et notamment d'inférence à l'aide de test non paramétrique (test du Khi-deux) et paramétrique (test t de Student) afin de tester nos hypothèses de recherche.

3. Les intérêts de la recherche

Cette étude présente de réels intérêts sur les plans théoriques, méthodologiques et pratiques. En premier lieu, ce travail permet sur **le plan théorique**, de contribuer à améliorer la compréhension des pratiques de contrôle de la performance. Si des recherches se sont intéressées à l'étude des outils de contrôle dans les entreprises de services, aucune ne concernait le secteur de l'hôtellerie de plein air en particulier. Ainsi, cette thèse est la

première à s'être focalisée sur les déterminants d'adoption d'outils de contrôle de la performance. Cette recherche permet donc d'apporter un nouvel éclairage sur cet objet de recherche. Par ailleurs, elle propose un modèle multi-théorique des facteurs explicatifs du recours aux outils de contrôle de la performance par ce secteur. Ainsi, une des contributions majeures réside dans le choix du double cadre théorique contingent et institutionnel qui nous paraît être pertinent dans ce travail doctoral. De plus, l'utilisation des divers facteurs explicatifs suggérés dans la littérature, mais jamais testés dans ce secteur d'activité est un apport supplémentaire à notre travail.

En second lieu, le principal **apport méthodologique** réside dans la pluralité des méthodes empiriques utilisées. Plusieurs approches correspondant à des stratégies de connaissances différentes ont été adoptées : une approche qualitative et une approche quantitative. La première concerne une étude qualitative exploratoire auprès de divers acteurs de l'hôtellerie de plein air afin d'en apprendre davantage sur les outils de contrôle de la performance utilisés par la profession et nous aider en plus de littérature à construire notre modèle de recherche. Les entretiens ont été réalisés de façon semi-directive et ont été analysés à l'aide de deux méthodes, une analyse lexicale et une analyse de contenu. La première méthode réalisée à l'aide de la méthode ALCESTE du logiciel libre IRaMuTeQ nous a permis de répondre à la question « de quoi parlons-nous ? ». La seconde méthode a été réalisée à l'aide d'un codage manuel. La phase quantitative a ensuite mobilisé des méthodes économétriques et notamment d'inférence à l'aide de test non paramétrique (test du Khi-deux) et paramétrique (test t de Student) afin de tester nos hypothèses de recherche. Bien que déjà utilisé dans d'autres études, notre approche, combinant une méthodologie mixte témoigne d'une certaine originalité.

En troisième lieu, **au niveau managérial**, les conclusions de ce travail invitent les professionnels du secteur de l'hôtellerie de plein air à la réflexion. Pour les établissements du secteur n'utilisant pas encore d'outils de contrôle de la performance, cette étude peut les inciter à mettre en place une telle pratique. Pour ceux qui ont déjà recours à des outils de contrôle de la performance, les enseignements tirés de ce travail doctoral devrait leur permettre de mieux utiliser les outils en fonction de leur rôle et caractéristiques définis dans nos résultats. Enfin cette étude peut également être utile aux consultants en gestion du secteur pour aider leur réflexion et leur diagnostic dans les besoins de mise en place d'outils dans les établissements qu'ils conseillent.

4. L'organisation du travail de recherche

Ce travail de recherche est articulé autour de deux parties : une première partie à portée conceptuelle et une seconde partie de nature empirique.

La première partie a pour objet de nous aider à construire un cadre conceptuel et définir le modèle de recherche. Il se compose de trois chapitres.

Le premier chapitre consiste à présenter le secteur d'activité qui va nous servir de terrain de recherche. Ainsi, nous revenons sur l'histoire du camping en France de ses débuts dans les années 1900 à aujourd'hui. (Pour en donner une image actuelle fidèle, nous présentons un ensemble d'indicateurs conjoncturels et économiques de la profession afin de fournir une typologie de ses acteurs, mais aussi ses chiffres clés.). Cela nous amène à identifier des différences en terme d'investissement selon le type de gouvernance et donc à penser que les outils de contrôle de la performance peuvent eux aussi être différents. En effet, suite à l'évolution de la profession et à l'accroissement de la présence des groupes dans ce secteur, nous supputons que la structure de propriété peut avoir une influence sur le choix des outils de contrôle de la performance. Cela nous amène à préciser ce que l'on entend par performance, mais également à présenter les spécificités de l'hôtellerie de plein air qui se rattache au secteur des services. En effet la littérature des services fait état d'outils de contrôle de la performance utilisés par les services en général, mais qu'en est-il du secteur de l'hôtellerie de plein air ?

Le deuxième chapitre nous permet de faire une revue de littérature assez large autour de la thématique du contrôle de gestion en général. Cette revue a mis en exergue que les articles techniques, organisationnels et sur les acteurs mobilisaient les cadres conceptuels des sciences de gestion et de la sociologie. Ainsi prenant appui sur les études qui abordaient non seulement les pratiques de contrôle mis aussi qui tendaient à mettre à jour les déterminants de ces pratiques, nous avons retenu un double cadre théorique pour inscrire notre recherche : la théorie de la contingence et la théorie néo-institutionnelle.

Le troisième chapitre présente les résultats de notre étude qualitative exploratoire, ce qui nous

Introduction générale

amène à définir notre modèle de recherche. Nous avons choisi la méthode des entretiens semi-directifs. Dans le cadre de notre recherche, il semble pertinent de procéder par entretiens dans la mesure où l'on ne dispose pas d'éléments empiriques sur les pratiques du contrôle de la performance et leurs déterminants au sein du secteur de l'hôtellerie de plein air. Ce choix se justifie d'autant plus que notre recherche vise à expliciter et analyser des phénomènes (visibles ou cachés), qui concernent des faits et actes humains, en relation avec les pratiques de contrôle de la performance. La double analyse menée, lexicale et de contenu, nous permet de faire émerger les thématiques de l'entretien et de préciser les outils de contrôle utilisés dans le secteur. Nos résultats renforcent certaines hypothèses issues de la littérature et en font émerger de nouvelles. Après avoir croisé les hypothèses issues de la littérature et celles issues de l'étude qualitative exploratoire, nous considérons neuf hypothèses pour tester notre modèle de recherche. Ce dernier doit nous permettre de mettre à jour les déterminants d'adoption d'outils de contrôle de la performance dans le secteur de l'hôtellerie de plein air.

La seconde partie de cette recherche doctorale, elle aussi organisée en trois chapitres, a pour objectif de présenter l'étude empirique qui est menée dans notre étude.

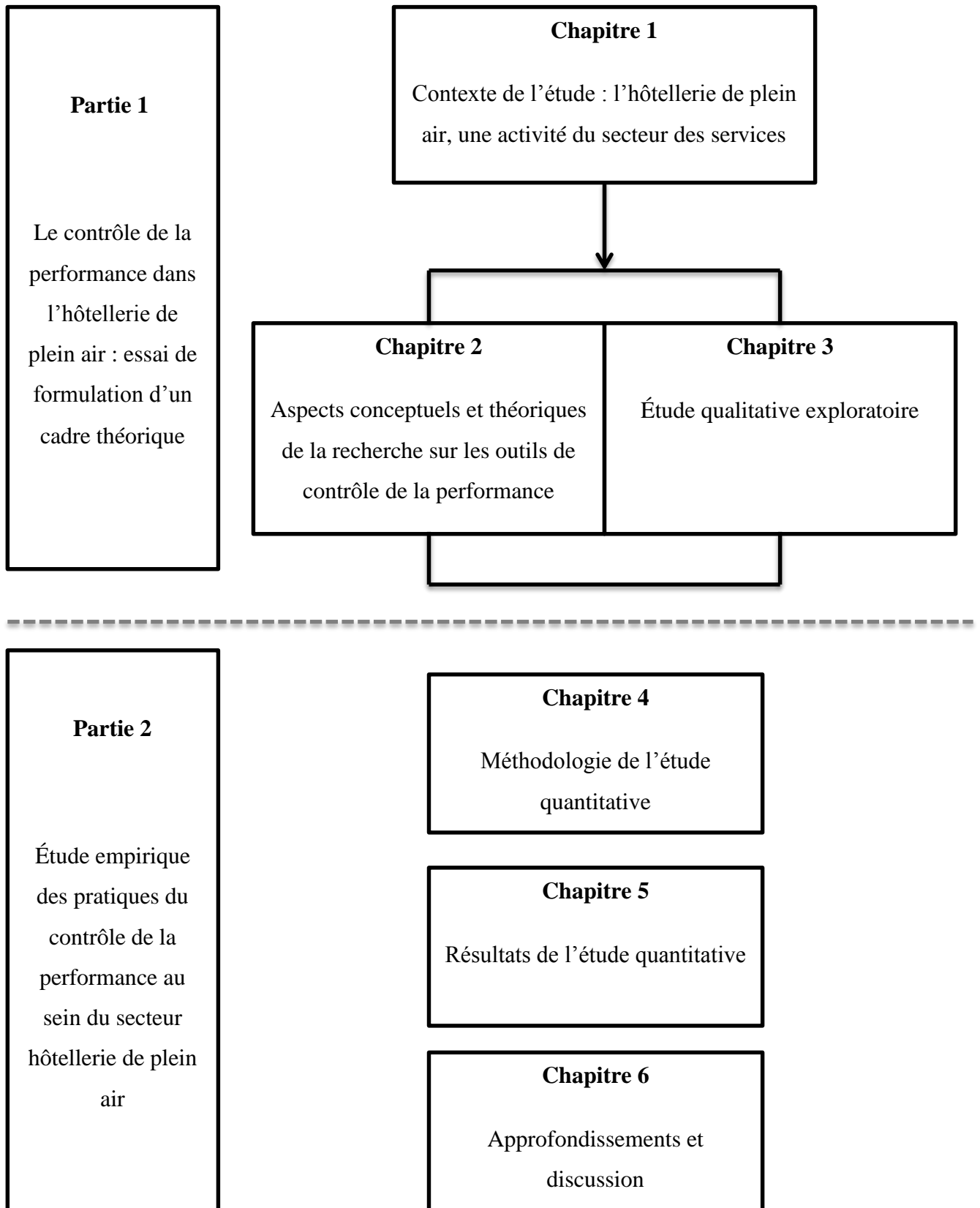
Le premier chapitre présente l'opérationnalisation de notre modèle théorique élaboré à partir d'un questionnaire. Pour ce faire, nous avons au préalable défini notre positionnement épistémologique ainsi que le design de notre recherche. Le fait de vouloir décrire les pratiques d'un terrain réel et d'en comprendre les déterminants d'adoption semble indiquer que notre posture est résolument positiviste. Or, les entretiens menés au préalable afin de questionner les dirigeants de camping n'étant pas exempts de subjectivité, notre positionnement positiviste se doit d'être nuancé. Cela nous conduit à considérer que notre positionnement épistémologique est davantage de l'ordre du positivisme modéré. Par la suite, ce chapitre a mis en exergue l'opérationnalisation des échelles de mesures utilisées dans notre questionnaire afin de tester notre modèle de recherche. Enfin, nous terminons ce chapitre par la présentation de notre démarche méthodologique. Dans cette partie du chapitre nous revenons sur la construction du questionnaire, son administration et enfin l'échantillon qui compose les répondants au questionnaire.

Les résultats de notre étude sont exposés dans le chapitre suivant. Il s'agit au préalable de décrire les données issues de la collecte de nos données. Après avoir vérifié la fiabilité de nos

Introduction générale

échelles de mesure, nous avons à l'aide de test non paramétrique (test du Khi-deux) et de test paramétrique (test t de Student) étudié les déterminants de la pratique d'un contrôle de la performance au sein du secteur de l'hôtellerie de plein air. Ainsi plusieurs déterminants ont pu être mis à jour comme ayant une influence significative sur un ou plusieurs outils de contrôle testés dans notre étude.

Le dernier chapitre nous donne l'opportunité de discuter de nos résultats. Ainsi, les hypothèses du modèle testées mettent en évidence deux typologies d'outils de contrôle de la performance dans le secteur : des « outils métiers » orientés clients et utilisés pour le pilotage et la prise de décision commerciale et des « outils classiques » orientés contrôle et évaluation et utilisés à la fois comme outils de suivi de contrôle mais aussi comme outils de sanction. Le plan de recherche est illustré dans la figure suivante.



**PARTIE 1 : LE CONTROLE DE LA PERFORMANCE DANS
L'HOTELLERIE DE PLEIN AIR : ESSAI DE FORMULATION D'UN
CADRE THEORIQUE**

Chapitre 1. Contexte de l'étude : hôtellerie de plein air, une activité du secteur des services

Chapitre 1

Contexte de l'étude : l'hôtellerie de plein air, une activité du secteur des services

Introduction du chapitre 1

Section 1. L'hôtellerie de plein air : saga d'une profession

1. Début du XXème siècle, le camping, un sport pour élite sociale
2. Les années 30, le camping, un phénomène populaire
3. L'après guerre, une période de croissance à deux chiffres
4. Les années 60-70, vers l'organisation de la profession
5. Les années 80-90, une activité en perte de vitesse
6. Les années 2000, le renouveau de la profession

Section 2. Gestionnaire de camping: la profession aujourd'hui

1. Le camping en France
2. Les acteurs de la profession : typologie
3. Impact des acteurs sur les établissements

Section 3. L'HPA et les pratiques de contrôle de la performance

1. Un secteur dont les acteurs évoluent
2. Performance et outils de contrôle de la performance
3. Secteur des services et outils de contrôle de la performance

Conclusion du chapitre 1

INTRODUCTION DU CHAPITRE 1

Le camping n'est pas une activité nouvelle mais elle est encore aujourd'hui une activité en devenir. Force en est le jeu des acteurs en présence dans ce secteur appelé communément hôtellerie de plein air (HPA). Cette évolution de la profession s'accompagne non seulement d'une modification des acceptions du mot camping à qui on préfère aujourd'hui les termes des camping club, camping lodge ou encore resort de plein air, mais également dans la façon de concevoir le métier de gestionnaire et par conséquent les outils de contrôle de la performance servant à piloter l'activité des établissements de ce secteur.

Le monde académique s'est souvent penché sur la thématique des outils de contrôle de la performance, y compris dans les activités de service (Gervais et al., 2001, Meyssonier, 2011), mais aucune recherche ne porte sur ce secteur en particulier.

Après avoir exposé l'histoire du camping en France (section 1), nous présenterons dans une section suivante la profession aujourd'hui (section 2). Enfin, nous présenterons, à travers une revue de littérature portant sur les services, les pratiques en terme d'outils de contrôle de la performance attendues dans ce secteur (section 3).

SECTION 1 : L'HOTELLERIE DE PLEIN AIR, SAGA D'UNE PROFESSION

Cette section a pour objet de présenter l'activité du camping en France à travers le temps. Ainsi nous verrons le camping au début du siècle (1.1), puis au détour des années 1930 (1.2). Nous aborderons ensuite la période d'après-guerre (1.3) puis nous décrirons les années 1960-1970, période durant laquelle la profession s'est organisée (1.4). Les années 1980-1990, qui sont une période de perte de vitesse seront abordées (1.5) pour terminer enfin sur les années 2000, symbole du renouveau du secteur en France (1.6).

1.1 Début du XXème siècle, le camping, un sport pour élite sociale

L'hôtellerie de plein air (HPA) est aujourd'hui reconnue comme un secteur essentiel de l'activité touristique en générale. Regroupant à la fois des terrains de camping et les parcs résidentiels de loisirs⁴, L'HPA propose en plus de leurs emplacements de camping pour tentes, caravanes et camping-car, des maisons mobiles appelées aussi mobil-home, des

⁴ Hôtellerie de plein air [archive], Direction Générale de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services

bungalows, des écotouristes et des chalets en location ou parfois à la vente. Mais derrière l'acception contemporaine, se cache un autre terme, originel, celui de « camping ». Au début du XX^{ème} siècle, le camping se définissait comme « un sport consistant à vivre en plein air, par ses propres moyens et de ses seules ressources »⁵. Chercher la genèse du camping revient à regarder loin en arrière, tant les premiers abris imaginés par les hommes ressemblent au camping rudimentaire des débuts. En effet, les premiers utilisateurs à l'origine sont les peuples nomades qui utilisaient la tente comme hébergement. Les armées en campagne y eurent ensuite recours durant les sièges militaires.

Mais c'est en 1903 que le mot camping apparaît pour la première fois en France dans le magazine l'Auto sous la plume d'Octave Uzanne et relayé la même année dans la revue du Touring-Club de France (T.C.F.) sous forme de brève : « Le camping se propage très rapidement, en Angleterre, parmi les touristes, chauffeurs, canotiers et cyclistes. Pour ces derniers, il existe des modèles de tentes ne dépassant pas les six kilos, cordages et pieux compris »⁶. Conçu sur le modèle anglais, le T.C.F., né d'un groupe d'amis passionnés de vélo en 1890, sera reconnu d'utilité publique par décret le 30 novembre 1907. Cette association a alors pour but « le développement du tourisme sous toutes ses formes, à la fois par les facilités qu'elle donne à ses adhérents et par la conservation de tout ce qui constitue l'intérêt pittoresque ou artistique des voyages »⁷. A cette époque le tourisme est l'apanage des classes sociales aisées et diplômées. La toile de tente est alors utilisée par les sportifs tels que les cyclistes, les alpinistes ou encore les amateurs de canoë et de spéléologie. Jusqu'à la seconde guerre mondiale, cette association fait alors quasiment office de Ministère informel du tourisme. Le T.C.F. jouera un rôle majeur dans le développement du camping. Dès 1905, le Touring-Club de France présente dans le local qui lui est affecté lors de la 8^{ème} exposition de l'Automobile, du Cycle et des Sports au Grand Palais, une installation d'objets et de matériels de camping. Militant activement pour l'essor de ce nouveau sport qui fait fureur outre-Manche et outre-Atlantique, Lucien Périssé écrira en 1906 dans la revue du T.C.F. la prédiction suivante : « Le caractère français, si indiscipliné quelquefois, si enclin à l'engouement passager, si peu raisonnable, il faut le dire, dans certaines circonstances, sont autant d'obstacles à la réussite du « camping » dans notre pays. Cependant, ce sport est si agréable, si sain, si reposant, que ceux qui y ont goûté ne tarderont pas à faire des adeptes, et

⁵ Lucien Périssé, secrétaire du comité technique au TCF - Revue mensuelle du Touring-Club de France, mai 1906.

⁶ Revue mensuelle du Touring-Club de France, août 1903

⁷ Statuts du TCF, 1907 (versement 20000028, article 1)

il suffirait d'un noyau de bonnes volontés, appuyées par le Touring-Club, pour faciliter les questions matérielles et administratives et pour créer dans notre pays, pendant les beaux mois d'été, des courants de « camping » chaque fois que les sites sont assez éloignés pour empêcher la création d'un hôtel établi à demeure. En ce cas toutefois, et lorsque des centres de « camping » se seront établis, on trouvera facilement des hôteliers intelligents qui n'hésiteront pas à établir des camps permanents pendant la belle saison, lorsqu'ils seront sûrs que le courant des touristes se portera en nombre suffisant pour rémunérer leur entreprise. »⁸.

Dans le même temps, le mouvement du scoutisme prend également de l'ampleur. Les éclaireurs de France vantent la vie au grand air pour la jeunesse. Selon les préceptes initiés par Lord Robert Baden-Powell, un général à la retraite de l'armée britannique et fondateur du mouvement du scoutisme en 1907, le scoutisme apparaît en France pour la première fois en 1909 à Nantes, sous l'égide d'Emmanuel Chastand qui organise un camp d'été avec un groupe d'adolescents issus de la mission évangélique protestante. Deux ans plus tard, d'autres mouvements scouts sont créés en France, chacun avec sa propre logique religieuse, tels que les éclaireurs de France, d'inspiration neutre plus que laïque. C'est le début des camps de vacances organisés en plein air pour les jeunes et donc du camping.

La première guerre mondiale (1914-1918) met un frein au développement du tourisme et des loisirs de plein air. Mais le retour à la paix, incite à nouveau aux plaisirs des voyages, et le camping redevient un mode d'hébergement amusant. Ainsi, dans un numéro de la revue « La Vie Au Grand Air » datant de 1919, on apprend que « De toutes les fêtes organisées à l'occasion du Jubilé du Touring-Club de France, la plus originale restera sans doute celle qui eut pour théâtre, le 9 juin, la forêt de Marly ». Cette manifestation, d'une durée de deux jours devait rester dans les annales notamment grâce à l'activité proposée lors de la deuxième journée : « Mais la deuxième journée était plus particulièrement attendue ; on la pressentait plus animées encore, la nouveauté de sa conception devant provoquer toutes les curiosités. C'était la journée de camping, en forêt de Marly. »⁹

La prédiction de Lucien Périssé faite en 1906, se révélera juste. La France prend goût au camping, à la vie en plein air. Cette période de l'après première guerre mondiale voit l'accélération du développement de l'industrie automobile et avec elle, celle des loisirs de camping avec notamment une innovation dans les moyens d'hébergement qu'il propose. Ainsi, en 1920, la revue *Le Miroir* rapporte l'information suivante : « Qui n'a rêvé au moins une fois dans sa vie de posséder une roulotte et de mener sur les grandes routes la libre

⁸ Lucien Périssé, secrétaire du comité technique au TCF - Revue du Touring-Club, mai 1906

⁹ Revue *La Vie Au Grand Air* de juillet 1919

existence des nomades ? Une entreprise anglaise offre ingénieusement aux touristes le moyen de réaliser ce rêve à bon compte. Elle a acheté une grande quantité de remorques d'aviation, soldées après la guerre, et les a transformées en roulottes confortables quoique légères. On les accroche derrière une auto ordinaire qui les conduit au lieu choisi pour le « camping ». »¹⁰

Durant les années 1920, le camping se fait moins rustique. « Une maison qui suit son maître ! » disait la publicité de la marque Le Chalet-Remorque STELLA¹¹. Le T.C.F n'est pas étranger au développement en France de la roulotte que l'on appellera par la suite caravane. Dans un numéro de 1921 de la revue du Touring-Club de France ¹²on peut lire « Les réunions de camping du T.C.F. auront pour buts de répandre dans le public la connaissance d'un grand bienfait que la nature nous offre, et de susciter la création d'engins de camping de plus en plus perfectionnés. [...] Je m'explique tout de suite par un exemple concret. Le camping peut être pratiqué au moyen d'une roulotte automobile ; c'est du camping un peu solennel, mais si attrayant ! ». En 1934, La société Le Chalet-Remorque STELLA présenta au salon de l'Auto, sa dernière création, une caravane de forme ovoïde, forme qui perdure encore aujourd'hui.¹³

Cette période d'innovation en matière de création d'engins et aussi celle de l'avènement d'une presse entièrement dévoué à ce secteur des loisirs en plein essor. C'est ainsi, que la revue Camping apparaît en 1925, sous l'impulsion de Jean Susse, jeune parisien épris de nature et de loisirs sportifs. Cette revue, qui deviendra plus tard la revue Camping-Plein Air¹⁴ a pour objet de traiter des sujets à caractère sportif et diffuse par ailleurs le bulletin de la fédération française de canoë. Dans la mouvance du développement de ce sport, Le T.C.F. sera à l'origine de la création des premiers « camps de toile », en 1930 et de l'ouverture du camping international du Bois de Boulogne en 1951.

¹⁰ Extrait de la revue Le Miroir du 16 mai 1920, p.7.

¹¹ En 1927, la marque chalet-remorque Stella propose à la vente un nouveau modèle d'hébergement tractable sous forme de remorque : la maison des randonnées. Ce modèle, est une tente pliante extensible.

¹² Propos issus de la revue du Touring-Club de France daté de mars 1921, page 70, et qui s'intitule « Le camping et la psychologie ».

¹³ La Publicité d'époque fait état du descriptif suivant : « Le Chalet Remorque STELLA toujours soucieux de conserver sa vieille renommée a l'honneur de vous présenter au SALON DE L'AUTO 1934, GALERIE I STAND 5 ses nouvelles créations de roulottes Aérodynamiques légères – Prix à partir de 12.500 fr. complètement équipées – Demander également la documentation gratuite de notre Chalet-Remorque et de nos roulottes pliantes en vous référant de la revue Camping. Occasions de fin de saison à partir de 4.000 fr. – Ch. R. STELLA, III, Faubourg Poissonnière, PARIS.

¹⁴ D'après Camping, la saga d'une profession de Jacques Goût, édité en octobre 2007.

1.2 Les années 1930, le camping, un phénomène populaire

Mais ce qui va populariser le camping au sens littéral du terme sera l'avènement des congés payés en France, en juin 1936 sous le gouvernement du Front Populaire de Léon Blum. Selon François de Dainville, « La loi de 1936, en instituant pour tous les salariés le droit à un congé annuel payé, pris en une seule fois, pendant une période dite « des vacances », a créé chez nous le tourisme populaire »¹⁵. Cette conquête sociale permet à tous de prendre des vacances. C'est l'époque des couples partant en tandems, direction la montagne, la campagne ou la mer, pour planter leur tente. Le phénomène camping prend de l'ampleur. Désormais, il n'est plus seulement réservé à une catégorie de sportifs aisés mais au peuple dans son ensemble. Afin d'accompagner au mieux cette victoire sociale et de l'encadrer, une nouvelle fonction ministérielle est créée. Elle est déléguée au Sports et à l'organisation des Loisirs auprès du ministre de la santé publique. Léo Lagrange, ancien Eclaireur de France, en est alors le sous-secrétaire d'état. Il s'emploie alors à développer les loisirs sportifs, touristiques et culturels. Le nombre de licence de camping est en forte augmentation (plus 3800 licences de camping délivrées par le T.C.F dès 1936¹⁶). On trouve alors à cette époque deux types de campeurs. Ceux qui ressentent le besoin du collectif et adhèrent alors à des groupes de campeurs comme celui du Touring-Club. Ils organisent entre eux des sorties camping. Pour les adhérents du T.C.F., et suite à des accords passés avec des propriétaires de terrains ou municipalités, un fichier des emplacements de camping en France est créé. D'autres en revanche sont plus individualistes et campent où ils veulent. Certaines régions deviennent très prisées comme le littoral varois, à tel point que les autorités locales sont vite dépassées par ces campeurs jugés envahissants. Une plainte est déposée par les hôteliers varois qui jugent la concurrence déloyale de ce camping « sauvage ».

Une réflexion est alors ouverte. Les réunions ont lieu à Paris, dans le bureau de secrétariat d'État aux Sports et aux Loisirs. Dans le même temps une dizaine d'associations françaises, dont celle du T.C.F., groupant quelques milliers de campeurs, se fédèrent en créant en 1938 l'Union Française des Associations de Camping (U.F.A.C.) En 1939, et suite aux réunions au

¹⁵ François de Dainville est un géographe, historien et prêtre jésuite. A partir de 1944, il fait parti de l'équipe de rédaction de la revue Etvdes, revue fondée par la Compagnie de Jésus qui a pour ligne éditoriale de s'intéresser aux problématiques d'actualité concernant l'ensemble du monde. Cet extrait est issu de l'article tourisme social. Tome 290 de la revue Etvdes, juillet-août-septembre 1956,

¹⁶ Information issue du comité de Camping et relayé dans la revue du Tourinc-Club de France, juin 1937.

ministère de Léo Lagrange, un « Code du camping » est écrit mais ne sera formalisé que dans les années 1950 (licence de camping, police d'assurance contre incendie, etc.). La même année l'U.F.A.C. devient la Fédération Française De Camping (F.F.D.C.) et met en place pour ses adhérents la première assurance Responsabilité Civile spécifique au camping.

A l'aube du début de la deuxième guerre mondiale, le nombre de licences diffusées par l'U.F.A.C. est alors de 31 079. Le nombre de campeurs est évalué à plusieurs fois ce chiffre.

1.3 L'après guerre une période de croissance à deux chiffres

Le mouvement initié par les différentes associations de camping d'avant guerre, reprend là où il s'était arrêté. Toute une génération aspire à jouir d'une liberté retrouvée après l'occupation allemande et découvre pour la première fois les vacances à la mer ou à la montagne. Par ailleurs la standardisation automobile, l'augmentation du niveau de vie, le chemin de fer et les réseaux autocars facilitent la découverte de la France. En 1951, un adulte sur deux part en vacances¹⁷. Le problème alors n'est pas de transporter, mais de loger tout le monde. Hôtel, gîtes, maisons familiales de vacances, ne suffisent pas à satisfaire les besoins. Le Touring-Club initie alors les Villages de vacances, composés d'abord de tentes, puis de constructions légères, soit quelques 150 bungalows plantés autour d'un bâtiment en dur à l'usage de restaurant. Ce mode de villégiature nouveau, à mi-chemin entre le camping et le tourisme traditionnel offre une solution d'hébergement aux familles des classes moyennes pour qui le séjour à l'hôtel ou la location d'une villa serait un luxe impossible. Mais leur nombre est bien loin de satisfaire la demande. « Aussi le camping demeure-t-il, pour un grand nombre, l'unique solution »¹⁸

Les guides publiés par Jean Susse par le biais de la revue Camping dénombrent en 1956 près de 4 000 terrains et 400 camps aménagés situés dans les régions touristiques les plus recherchées, avec un niveau élevé d'équipement (eau courante, douches, lavabos, W.C., éclairage) Un des plus connus se situe alors près de Hyères (département du Var), 40 hectares où s'étendent près de 7 000 personnes venues camper sous les pins avec leur tente.

Le gouvernement, conscient de l'ampleur du phénomène, veut l'encadrer. En 1949, un projet de loi prévoit l'obligation d'une licence d'Etat pour les pratiquants du camping et l'obligation pour les communes d'aménager un terrain de camping. Ce projet de loi suscite de vives

¹⁷ Enquête menée par l'I.N.S.E.E, Études et conjonctures, VII, A952, p. 398

¹⁸ Le tourisme social, revue Etvdes, juillet-août-septembre 1956, p. 81

oppositions et sera abandonné. En 1954, un arrêté¹⁹ stipule qu'une délégation de compétence est accordée aux préfets pour déterminer le montant des redevances perçues sur les terrains de camping dans la limite du prix plafond imposé par le service des prix. Un premier classement des terrains aménagés fait son apparition. Pourtant, si le nombre de terrain continue de croître, « beaucoup de campeurs n'hésitent pas à aller frapper aux portes des fermes pour demander l'hospitalité sur un coin de pré. L'accueil est en général chaleureux et le camping chez l'habitant paraît encore une chose normale »²⁰. Dans le même temps, le marché de la caravane dépasse toutes les espérances. Conscient de l'ampleur du mouvement du caravaing, la F.F.D.C devient en 1952 la Fédération Française de Camping et de Caravaning. En 1955, 3 000 unités sont vendues, en 1960, on atteint les 10 000 unités. Cinq ans plus tard, on enregistre près de 27 000 caravanes vendues. Un décret en 1959, sera édicté afin de mieux définir cette activité si populaire. « Le camping est considéré comme une activité d'intérêt général et est librement pratiqué, dans les conditions fixées par le présent décret, avec l'accord de celui qui a la jouissance du sol, sous réserve, le cas échéant, de l'opposition du propriétaire. ²¹ ». Certaines communes voient dans cet engouement, l'occasion de créer une nouvelle activité dans leur commune, afin de générer de nouvelles recettes en attirant ces touristes. On constate alors dans ces années là une forte augmentation du nombre de création de campings municipaux.

1.4 Les années 1960-1970, vers une organisation de la profession

Dès 1951, Les propriétaires de terrains aménagés de camping prennent conscience qu'ils exercent une activité nouvelle et en devenir. C'est la naissance à Paris de l'Union des Camps Aménagés de France (U.C.A.F.), première ébauche d'organisation professionnelle. Mais c'est en 1956 que le premier syndicat professionnel voit le jour sous le nom d'Association Nationale des Propriétaires et Gestionnaires de Terrains de Camping (A.N.P.G.T.C.). L'U.A.F.C. et l'A.N.P.G.T.C. sont alors intimement liés, partageant leurs adhérents et le président de l'un des organismes étant le vice-président de l'autre. Les termes choisis pour définir le premier syndicat professionnel des campings ne sont pas innocents. Gestionnaire de camping, le mot reflète bien la professionnalisation prise par cette activité. Au fur et à mesure des années, ce syndicalisme se structure et des organes régionaux font leur apparition.

¹⁹ Arrêté N° 22727 du 19 mai 1954 relatif aux redevances perçues sur les terrains de camping

²⁰ Extrait de l'ouvrage Camping, la saga d'une profession de Jacques Goût, p. 9

²¹ Décret n° 59-275 du 7 février 1959 relatif au camping, article 1^{ER}

En 1964, L'U.F.A.C. prend le nom de Fédération de l'Hôtellerie de Plein Air (F.N.H.P.A.) et deux ans plus tard absorbe l'A.N.P.G.T.C. qui ne cesse pas pour autant ses activités²². Plusieurs textes viennent alors étayer et préciser le décret du 7 février 1959 pendant près d'une dizaine d'années, jusqu'au décret du 9 février 1968²³. Dès lors, le camping ne peut plus se pratiquer si librement, il devient exclu, sauf dérogation du préfet, de l'emprise des routes et voies publiques, des rivages de bord de mer, des zones de captage d'eau potable dans un rayon de 200 mètres et des sites classés. Par ailleurs, le texte permet de cadrer les demandes d'autorisation d'ouverture de terrains de camping aménagés. Ce décret est assorti d'un arrêté²⁴ visant à définir les normes de classement, qui s'échelonnent alors de 1 à 4 étoiles et remplacent le classement en catégories. Par ailleurs une circulaire²⁵ fait état du changement et de la professionnalisation du camping en ces termes : « il a été officiellement reconnu que le camping, considéré jusqu'alors comme une activité de plein air, liée à l'idée d'initiation sportive, était progressivement devenu une formule d'hébergement touristique, une solution de vacances, principalement familiale. Une telle évolution a fortement contribué à rendre nécessaire la révision de son statut, élaboré il y a plus de dix ans, et la mise à jour des textes qui le composent. ».

Le camping est tellement à la mode qu'une amicale parlementaire pour le camping et le caravanning est constituée à l'assemblée nationale. Les prix restent toujours bloqués et encadrés par les préfets alors que la concurrence internationale où les prix sont libres commence à se faire sentir en France. La profession ne veut pas se sentir dépassé et avec le concours de la F.N.H.P.A. des stages de perfectionnement de gestion d'hôtellerie de plein air sont initiés en 1966 et 1967. Ce désir de perfectionnement de la part des gestionnaires de camping n'est pas non plus étranger au fait que déjà deux chaînes existent dans le paysages des terrains de camping aménagés : les Castels et campings, créés en 1959 regroupant des propriétaires de châteaux et belles demeures qui exploitent le parc de leur résidence, et Airotels, initié par le président de la F.N.H.P.A. Jean Lassieur avec plusieurs collègues de la côte Atlantique et Méditerranéenne.

²² A.N.P.G.T.C. regroupe alors les terrains de campings de la grande région parisienne.

²³ Décret n° 68-134 du 9 février 1968 pris en application du décret n° 59-275 du 7 février 1959.

²⁴ Arrêté du 9 février 1968 relatif au classement des terrains de camping

²⁵ Circulaire N° C 68-103 de mai 1968 relative à la réglementation du camping (non parue au Journal Officiel). Cette circulaire fait par ailleurs état du transfert d'attribution qui a eu lieu en 1966, le camping passant de la responsabilité du ministère de la jeunesse et des sports à celle du Premier ministre via le secrétaire chargé du Tourisme.

Les années 1970 voient le camping encore progresser. Le secteur est en croissance continu depuis la fin de la seconde guerre mondiale. C'est l'époque de la publicité. La F.N.H.P.A. se plie au jeu, organisant entre autre un déjeuner-débat en 1971 avec l'ensemble des intervenants de la filière. En 1972, la société Édirégie édite un nouveau magazine, l'O.T., pour l'Officiel des Terrains de camping et des parcs de loisirs. Il s'agit de la première presse professionnelle entièrement dédiée aux gestionnaires de camping. En 1974, Jean Lassieur, président de l'F.N.H.P.A. organise la première conférence de presse de l'hôtellerie de plein air dont les informations divulguées seront alors diffusées par les grands médias de l'époque. La décennie 1970 est à la reconnaissance de la profession et plusieurs combats sont menés, notamment celui contre le blocage des prix. Car le nouveau classement de 1976²⁶, impose de lourds investissements aux gestionnaires pour se mettre aux normes, à tel point que le délai initial de six mois pour se mettre aux normes sera prolongé de quatre ans. La profession s'organise autour de son syndicat, très actif. En 1978, la F.N.H.P.A. se structure autour du nouveau président Jean Gassier. Ce dernier s'entoure d'une équipe dirigeante plus large, et installe le siège social de la fédération rue de la Fayette à Paris. Du 26 au 28 janvier 1979, a lieu le premier salon organisé par la F.N.H.P.A., Camp'expo, à Orléans au cours duquel est associé le congrès de la fédération. Cet événement reste majeur dans la vie syndicale du camping de part la concentration du nombre de gestionnaires de camping venus pour l'occasion. On relate que « la grande salle du parc des expositions était à peine assez grande pour contenir tous les participants. On comptait plus de 600 personnes à chacune des réunions, bien sûr à l'assemblée générale, mais aussi aux conférences techniques suivies par un public ravi d'entendre des spécialistes lui parler enfin de son métier. »²⁷. Mais ce qui fait du congrès d'Orléans un événement historique pour la profession, est la venue, pour l'inauguration du salon, du ministre de la Jeunesse des Sports et du tourisme, Jean-Pierre Soisson, qui dans son discours d'ouverture parle du déblocage des prix que le gouvernement de Raymond Barre²⁸ veut alors introduire à l'ensemble des services, dans la mesure où un minimum de concurrence y est garanti.

1.5 Les années 1980 -1990, une activité en perte de vitesse

²⁶ Arrêté du 22 juin 1976, publié au Journal Officiel de la République Française du 6 juillet 1976 par le Ministère de la Qualité de la Vie (Tourisme)

²⁷ Extrait du livre Camping, saga d'une profession de Jacques Goût, p. 19

²⁸ Raymond Barre alors premier ministre du président Valéry Giscard d'Estaing libérera les prix des services en 1979, s'inspirant des résultats de l'économie ouest-allemande.

Au début des années 1980, l'offre et la demande s'équilibrent enfin, notamment grâce à la création de nouveaux campings et à l'agrandissement de ceux existants. Mais la fin de la période des trente glorieuses a aussi des répercussions sur l'activité des campings. Alors qu'ils se remplissaient seuls, ils doivent désormais faire appel à la publicité et trouver des axes de différenciations les uns des autres. Le camping ne se résume plus à la grandeur de ses parcelles et à ses équipements sanitaires. Désormais, les équipements de loisirs comptent. Les piscines font leur apparition dans les campings d'abord loin de la mer ou des lacs et rivières, puis les établissements de bord de mer s'y mettent aussi. Par ailleurs, un des enjeux fondamentaux de la profession devient dans ces années là l'allongement de la saison. La caravane est en perte de vitesse, le point le plus haut ayant été atteint en 1979, et les hôteliers de plein air ne s'intéressent pas encore vraiment au camping-car. Les gestionnaires de camping commencent donc à se tourner vers le mobil-home et les hébergements locatifs afin de fixer la clientèle malgré les aléas de la météo. D'abord timide dans les années 1980, le locatif accélérera sa présence dans les années 1990 avant de s'imposer comme incontournable dans les années 2000. La vie syndicale est toujours très active, la F.N.H.P.A. étant découpé en régions qui elles-mêmes se décomposent en départements avec pour chaque antenne, des représentants.

La transmission d'entreprises et la formation professionnelle deviennent des thèmes récurrents des réunions syndicales. La F.N.H.P.A. met en place le premier centre de formation proposant un cycle de 10 mois pour l'apprentissage du métier. Malgré tous les efforts déployés, et alors que les normes françaises de classement des campings garantissent des conditions minimales d'accueil à celles demandées dans les autres pays, les campings, qui accueillent pourtant de plus en plus de clientèle étrangère, voient leur clientèle française reculer. Cette désaffection s'explique en parti par l'image négative alors véhiculée notamment par la presse. Le campeur est le stéréotype de l'ouvrier, d'une France déclassée (Sirost, 2012) ce qui poussa la F.N.H.P.A. en 1996 à lancer une campagne télévisée visant à mieux faire connaître la réalité du camping moderne.

1.6 Les années 2000, le renouveau de la profession

« Il y a vingt ans, le camping était considéré comme réservé à ceux qui n'avaient pas les moyens », reconnaît Guythem Féraud, président de la Fédération nationale de l'hôtellerie de plein air. Aujourd'hui, 80 % des Français considèrent que c'est « une offre de vacances comme les autres ». En 2006, le film « Camping » de Fabien Onteniente fait plus de 5 millions d'entrées en France. Le monde de la bande dessinée vient s' étoffer de nouveaux héros, amateurs de camping avec la BD Les Campeurs (2006), Camping-car (2008), ou encore Monique et Robert (2011). Le camping est à nouveau à la mode. Ce revirement s'explique par les efforts entrepris au milieu des années 1990 par la profession. Ils portent d'une part sur la redéfinition du produit camping. La clientèle a changée, les gestionnaires de l'HPA doivent s'adapter. Moins captive, cette clientèle a l'habitude de voyager, de tester de nouvelles formules d'hébergement. Le camping investit dans de nouvelles formes d'hébergement, cherche à surprendre. Mobil-home, chalets, roulottes, cabanes dans les arbres, tentes équipée, tipis, bulles. Ces investissements ne sont pas sans lien avec l'arrivée dans ces années là des chaînes de franchisés et de groupes. L'HPA devient alors synonyme de liberté, souplesse, et surtout mixité sociale. Le fait d'offrir sur un même terrain, des emplacements nus et équipés en locatifs permet de capter une clientèle plus large. D'autre part les établissements de plein air misent sur la qualité de service. Dix ans avant que le ministère du tourisme lance la marque « Qualité-tourisme » (2006), les professionnels de l'HPA avaient mis en place leur propre label, « Camping-qualité ». Aujourd'hui, les défis de la profession sont l'intégration paysagère, le respect et la valorisation du milieu naturel, afin de maintenir les promesses des origines, le besoin de nature.

SECTION 2 : GESTIONNAIRE DE CAMPING, LA PROFESSION AUJOURD'HUI

Cette section a pour objet de présenter la profession aujourd'hui. Les chiffres donnés ont été actualisés au plus près afin d'avoir de ce secteur la vision la plus juste. Après avoir exposé le secteur de l'hôtellerie de plein air en France (2.1), nous présenterons ensuite la typologie des acteurs de l'HPA (2.2) et enfin nous traiterons de l'impact des acteurs sur les établissements (2.3).

2.1 Le camping en France

S'il est un chiffre représentatif aujourd'hui du poids du camping dans les habitudes touristiques c'est bien celui du nombre de campeurs. Près d'un français sur trois choisissent le camping comme mode de vacances. Quant aux étrangers, ils sont près de deux millions de campeurs à venir chaque année. Il faut dire qu'en France, pays qui représente à lui seul 35% des campings en Europe, le camping est la première forme d'hébergement touristique marchand sur un plan national et la première en capacité d'hébergement de plein air en Europe et le deuxième au monde après les Etats-Unis. Avec ses 8 557 campings aménagés en 2012 (Hors campings à la ferme), le secteur pèse près de 2 milliards de chiffres d'affaire annuel et emploie 34 148 personnes²⁹. Mais il convient de définir plus avant les différentes formes du camping contemporain.

Type de camping	Nombre en France ³⁰	Définition
Camping et hôtellerie de plein air ou « camping village »	7453	Ils concernent les terrains de camping ayant une capacité d'accueil supérieure à six emplacements ou 20 personnes. C'est à ce mode d'exploitation que l'appellation « terrain de camping » fait référence. Les terrains aménagés sont destinés à l'accueil de tentes, de caravanes, de résidences mobiles de loisirs et d'habitations légères de loisirs. Ils sont constitués d'emplacements nus ou équipés de l'une de ces installations ainsi que d'équipements communs. Ils doivent disposer d'un règlement intérieur conforme. Ils font l'objet d'une exploitation permanente ou saisonnière et accueillent une clientèle qui n'y élit pas domicile. Depuis la réforme du tourisme en 2010,

²⁹ Source F.N.H.P.A., l'Officiel des Terrains de camping, mars 2013

³⁰ Les chiffres présentés sont des approximations du fait que le reclassement aux nouvelles normes rendu obligatoire depuis 2012 n'a pas encore permis d'établir les chiffres exacts des terrains reclassés en fonction des catégories. Les chiffres proviennent du recoupement des chiffres disponible sur le site de la FFCC, de la FNHPA, de la DGCIS, Atout France et l'INSEE

		<p>le classement n'est plus obligatoire. En revanche, pour pouvoir bénéficier du taux réduit de TVA à 7%, il l'est. Les terrains de camping souhaitant obtenir un classement peuvent être classés : soit en terrains de camping avec la mention « tourisme » dans la mesure où plus de la moitié des emplacements est destinée à une clientèle de passage (location à la nuitée, à la semaine ou au mois), soit en terrains de camping avec la mention « loisirs » dans la mesure où plus de la moitié des emplacements est destinée à une occupation généralement supérieure au mois et qui n'y élit pas domicile. De plus, ils sont classés en cinq catégories exprimées par un nombre d'étoiles croissant (1 à 5 étoiles) avec le niveau de confort des équipements et des aménagements.</p>
Camping à la ferme	641	<p>Ces terrains peuvent fonctionner sans autorisation préfectorale. La capacité d'accueil est, en général, de 6 abris de camping ou de 20 campeurs. Tous ces terrains, qu'ils soient gérés par des agriculteurs ou d'autres ruraux, doivent faire l'objet d'une déclaration à la mairie. La mairie peut soumettre le fonctionnement du terrain à des conditions particulières, notamment sanitaires (point d'eau, lavabo, WC, éventuellement douche chaude).</p>
Aires naturelles de camping	1 004	<p>Les aires naturelles de camping disposent de 7 à 25 emplacements. Elles doivent respecter la végétation existante et l'environnement naturel. La superficie maximale de l'aire naturelle de camping est d'un hectare. Le nombre maximum d'emplacements à l'hectare est de 25 par terrain. L'aire naturelle de camping doit être ouverte au maximum 6 mois par an, en continu ou non. Chaque emplacement doit être</p>

		marqué par un jalon avec une distance minimale de 20 mètres entre deux jalons. Il est impératif de procéder à une implantation des installations à proximité immédiate des jalons à raison d'une seule installation par jalon.
Parc résidentiel de loisirs ou PRL	100	Exclusivement réservé à l'implantation d'habitations légères de loisirs ou de résidences mobiles de loisirs (mobil-home). Les PRL peuvent être exploités par cessions d'emplacements en pleine propriété ou par location (régime hôtelier). Dans ce cas seulement, ils font l'objet d'un classement.

Tableau n°1 : Les typologies de camping en France

Concernant le terrain de recherche retenu, à savoir l'hôtellerie de plein air, nous nous référons donc aux chiffres et aux données issus de la catégorie « camping et hôtellerie de plein air ». Ce choix se justifie dans la mesure où cette catégorie représente plus de 80% des établissements de campings, ce qui la rend représentative dans ce secteur. Il convient par ailleurs de préciser les différents modes de gestion rencontrés dans cette catégorie de camping. Ils sont au nombre de trois, la gestion privée, la gestion en association loi 1901, la gestion par les collectivités territoriales. S'agissant de la gestion privée, les formes juridiques sont variées et dépendent pour l'essentiel du type de gouvernance et de la structure du capital de ces entreprises. Allant de l'E.U.R.L. à la S.A.R.L., en passant par les S.A.S. et les différentes catégories de S.A. C'est la forme de gestion la plus répandue. La gestion par association du type loi 1901 concerne des établissements associatifs créés pour certains depuis le début du XIXème siècle comme le Groupement des Campeurs Universitaires ou GCU (1937), où d'autres comme les campings associatifs des Pupilles de l'Enseignement Public (PEP), ou encore la chaîne des campings associatifs gérés par la F.F.C.C. ou ses clubs affiliés. De nouvelles formes de camping associatif apparaissent depuis quelques années, nourries du souci de se rapprocher de la nature et de la respecter sous forme de démarche éco-camping. Leur point commun, est la participation des campeurs à la vie du camping. Selon la formule on peut trouver des implications à tous les niveaux de la vie d'un tel établissement, que ce soit de l'accueil, du nettoyage, en passant par la facturation et la gestion de la trésorerie. Enfin la

gestion par les collectivités territoriales désigne les établissements publics tels que les campings municipaux. Les collectivités peuvent faire le choix de gérer leurs établissements en direct, sous forme de régie municipale ou encore de mettre la gestion en délégation de service public (D.S.P.).

Depuis près d'une quinzaine d'années, on peut constater une diminution du nombre de terrains de campings (-6,11 % entre 1993 et 2013), mais malgré cela, le nombre d'emplacements connaît une certaine stabilité depuis 2005, due notamment à l'agrandissement de certains établissements. Mais ce qui est de loin le plus surprenant, c'est la montée en gamme de l'hôtellerie de plein air.

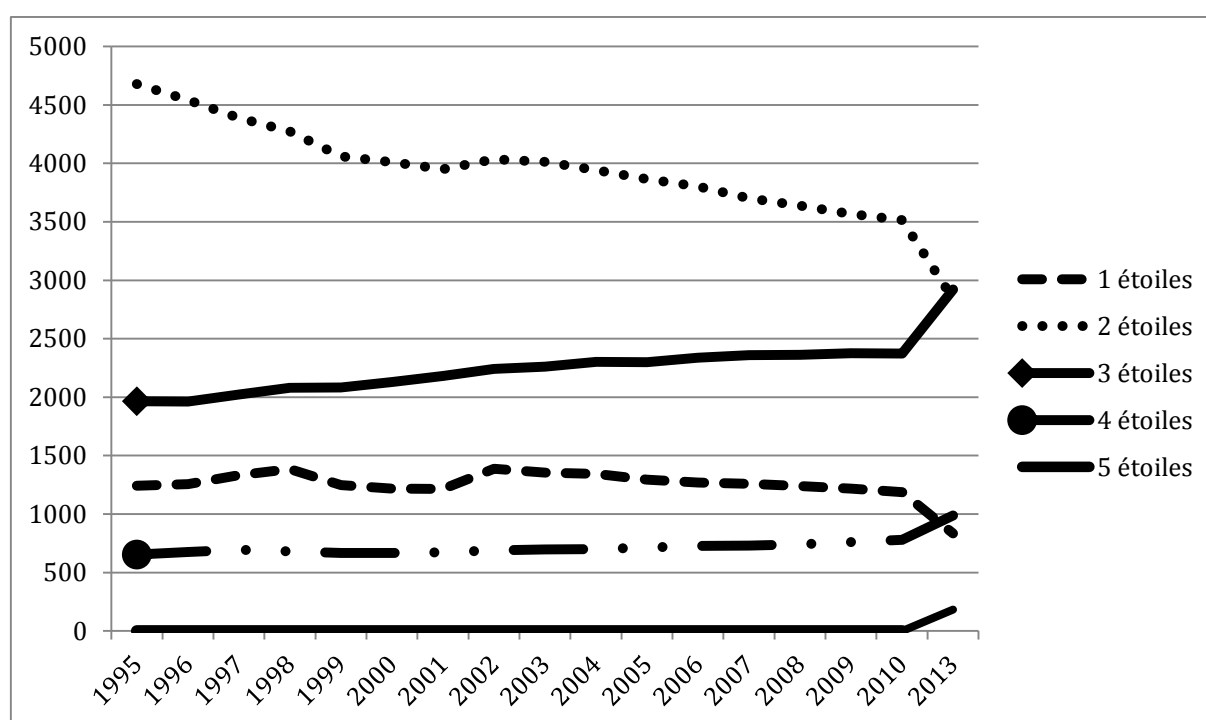


Figure n° 1 : Evolution du nombre de terrains de camping en fonction de leur classement ³¹

Si l'on se réfère à la figure n° 1, depuis 1995, on constate de façon régulière une forte diminution des établissements classés en 1 et 2 étoiles. Les 2 étoiles qui étaient largement leader se retrouvent en 2013 dépassés par les campings classés en 3 étoiles. Par ailleurs, alors qu'en 2005, les campings 1 et 2 étoiles réunis représentaient près de 51 % des campings

³¹ Source : INSEE, évolution du nombre de camping de 1995 à 2010, complété par les données de classement au 07/05/2013 de la FFCC.

classés, ils ne représentent plus que 38 % des établissements en 2013. Ce phénomène a encore été accentué à partir de 2010. En effet, cette année là, suite à la loi de modernisation du tourisme³², l'arrêté du 6 juillet 2010 vient fixer les nouvelles normes de procédure et de classement des terrains de camping. Afin d'avoir une meilleure visibilité et une meilleure compréhension en Europe et hors zone Euro, une cinquième étoile a été ajoutée. La grille d'évaluation a été modifiée afin de prendre en considération en plus des équipements et de l'aménagement général du terrain, le niveau de prestations et de qualité des services au client. Par ailleurs, un chapitre vient renforcer les dispositions en matière d'accessibilité déjà existante et inclut également les dispositions prises par l'établissement en terme de développement durable. Les gestionnaires de terrains de camping disposaient d'un délai pour demander le reclassement de leur établissement au 31 décembre 2012, ce qui explique qu'entre 2010 et 2012 les données recueillies étaient forcément incomplètes car un grand nombre d'établissements n'était pas encore reclassés. On constate donc entre 2010 et 2013, un glissement des campings vers au moins l'étoile supérieure d'avant le nouveau classement, d'où une baisse significative des 1 et 2 étoiles au profit des 3 et 4 étoiles. Les établissements classés en 5 étoiles sont, pour l'essentiel, d'anciens 4 étoiles. Autre signe de cette montée en gamme, le nombre de campings affiliés à des chaînes ou à des groupes a augmenté de 10 % entre 2011 et 2012³³.

2.2 Les acteurs de la profession : typologie

Dans cette étude, nous nous intéressons donc aux établissements correspondant la catégorie camping et hôtellerie de plein air identifiée plus avant et ayant une gestion privée. Compte tenu de ce cadre, il devient nécessaire de préciser alors quels sont les acteurs de ce secteur.

On retrouve trois catégories d'acteurs dans le vocabulaire courant de l'HPA : les indépendants, les chaînes, les groupes.

Les indépendants sont des entreprises juridiquement et économiquement autonomes, souvent familiales.

Les chaînes sont constituées par des professionnels regroupés afin d'améliorer la commercialisation de leurs établissements. On retrouve concernant l'hôtellerie de plein air, des chaînes de type volontaire et d'autres de type franchisé. Les chaînes volontaires sont

³² Loi n° 2009-888 du 22 juillet 2009 de développement et de modernisation des services touristiques

³³ Information provenant de l'OT n° 313 daté de mars 2012.

constituées d'indépendants qui se regroupent pour faciliter leur visibilité et leur commercialisation. Ils restent propriétaires de leur établissement, sont responsables de leur gestion et maîtres de leur choix en terme d'investissement et d'équipement. Chaque camping conserve donc son caractère personnel. L'autre forme d'adhésion à une chaîne se fait en étant franchisé à cette dernière. Tout comme dans le cadre de la chaîne volontaire, les indépendants restent propriétaires de leur établissement mais dans le cadre de la franchise, ils s'engagent à gérer leur camping dans le cadre fixé par la marque. Ces établissements répondent à des critères communs et précis de confort, pour ce qui est des équipements et les services. La franchise leur permet de jouir au delà de la marque, d'un savoir-faire et d'une assistance permanente contre rémunération, le plus souvent un pourcentage du chiffre d'affaire.

Les groupes tels qu'on les nomme dans l'hôtellerie de plein air pourraient être l'équivalent des chaînes intégrés de l'hôtellerie classique. Ils sont propriétaires de leurs campings et nomment un directeur pour les gérer.

Chaînes volontaires	Chaînes de franchisés	Groupes
Vacances André Trigano	Flower Campings	Campéole
Airotel	Camping indigo	FranceLoc
Les Castels	Kawan Villages	Homair Vacances
Aquaticamp	Yelloh ! Village	Village Center
Sites et Paysages	...	Vitalys
Les pieds dans l'eau		Siblu
Sunêlia		Sandaya
...		La compagnie de Bel Air
		...

Tableau n° 2: Chaînes et groupes de l'HPA

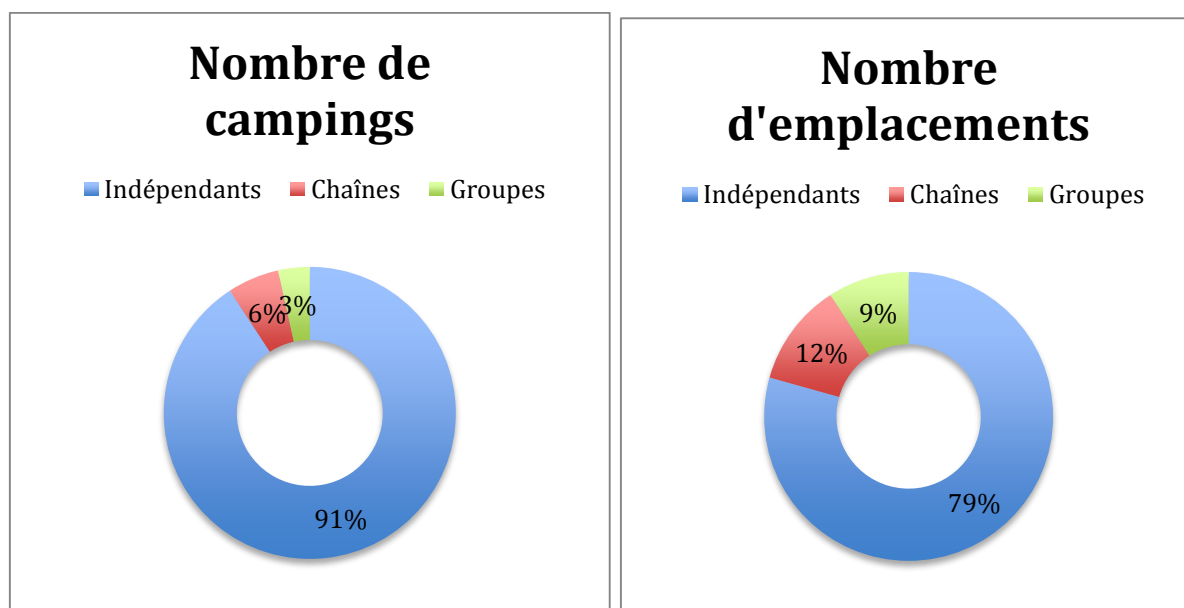


Figure n°2 : Poids des acteurs de l'HPA en 2013

Chacun de ces acteurs a ses propres spécificités en matière de gouvernance et de structure de propriété.

Type d'acteur	Statut juridique	Type de gouvernance	Montant de la capitalisation (€)	Répartition de l'actionnariat
Les indépendants	S.A.R.L.	Familiale	>150 000 €	Fonds historiques
	E.U.R.L.	Managériale		
Les chaînes	S.A.R.L.	Familiale	>150 000 €	Fonds historiques
	E.U.R.L.	Managériale		
	S.A.			
Les groupes	S.A.R.L.	Actionnariale	<1 000 000 €	Fonds historiques
	S.A.S.	Managériale		Fonds de pension
	Société en nom collectif			Foncières d'accompagnement
	S.A. à conseil d'administration			
	S.A. à directoire			
	Holding			

Tableau n° 3 : Analyse des différentes structures juridico-financière de l'HPA, en fonction du type d'acteur

Les indépendants sont des entreprises familiales, constituées pour l'essentiel en S.A.R.L., parfois en E.U.R.L. Leur société a le plus souvent une capitalisation inférieure à 150 K€, et une moyenne plus proche des 50 K€. Souvent limités par leur taille, ces établissements ont du mal à faire face aujourd'hui à deux sortes de problèmes : l'un concernant la succession au sein de la famille, la vocation d'hôtelier de plein air n'étant pas toujours partagée, l'autre en ce qui concerne les montants d'investissement nécessaires à la rénovation, à l'entretien et à la mise en conformité de leurs établissements.

Les établissements affiliés à des chaînes ont sensiblement le même mode juridico-financier de fonctionnement que les indépendants, à quelques différences près. Confrontés aux mêmes problèmes notamment en ce qui concerne les questions de succession, ils subissent moins les problèmes d'investissement que nécessite leur activité. Plus grands en nombre d'emplacements que leurs homologues et mieux encadrés au sein des chaînes, notamment pour certains achats où ils peuvent bénéficier des prix négociés par les centrales d'achat, ils affichent ainsi un C.A. plus élevé et donc une capacité d'autofinancement plus forte pour assurer des investissements toujours plus grands (réalisation de parcs aquatiques, structures de loisirs, aménagements de parc locatifs...)

Les groupes quant à eux ont des profils juridiques hétérogènes, de la S.A.R.L. à la holding et des modes de gestion du Conseil de surveillance à une gestion indépendante (groupe FRANCELOC). Néanmoins on retrouve une tendance forte pour l'ensemble des groupes à savoir une capitalisation importante, au moins supérieure à 1M€, la plupart étant classés selon les normes CFI en compartiment C (Capital > 150 M€), voire pour certains en compartiment B (150 M€ < Capital < 1 Md€). Par ailleurs, il est intéressant de noter la présence quasi systématique dans chaque groupe, français ou étranger (comme le groupe RANK qui commercialise la marque Siblu en France) de un ou plusieurs fonds de pension dans l'actionnariat, pouvant parfois représenter plus de la moitié de l'actionnariat comme le fonds FCPR MI Hotels & Leisure III, représenté par la société Montefiore Investment, qui détient 58.8% de l'actionnariat du groupe HOMAIR (25 campings, dont 20 en France).

2.3 Impact des acteurs sur les établissements

En 2013, une enquête³⁴ concernant « Les Français et le Camping » est réalisée par l'agence Opinion Way pour le compte de la FNHPA. À la question : « Quand vous séjournez dans un camping, quel type d'hébergement privilégiez-vous ? », les français répondaient à 55 % préférer leur propre équipement. On pourrait penser alors que le camping « traditionnel » reste le plus plébiscité, mais il convient de noter qu'en l'espace d'une année les réponses à cette question avaient évolué de – 1 % ce qui a donc augmenté le taux de réponse concernant la location sur place d'un hébergement de 1 %. Cette évolution est caractéristique du changement et de l'évolution de la clientèle. Plus large et plus éloignée des stéréotypes qui sont souvent associés aux campeurs, les clients de l'HPA des années 2010 privilégient des congés de proximité, flexibles et à prix attractifs avec des offres tout compris (hébergement et accès aux installations et équipement) tout en s'immergeant dans la nature. Actuellement, le locatif (tentes équipées, mobil-home, chalet) représente près d'un tiers des emplacements disponibles en camping. Mais ce chiffre devrait fortement progresser dans les années à venir et cela pour deux raisons. L'une d'elle est que le taux de remplissage constaté entre le locatif et l'emplacement nu est sans équivoque. En effet, comme le montre le schéma ci-dessous, le locatif a un taux de remplissage bien supérieur à celui de l'emplacement nu, et cela même durant la période la plus favorable à savoir juillet-août (Parmi les campeurs, ils étaient 87 % en 2011 à déclarer partir l'été pour camper). De plus, le locatif est aussi un moyen pour les gestionnaires de camping d'allonger la saison avant et après ces deux mois d'été sans craindre que le temps, parfois moins clément dans ces périodes, ne vienne forcément écourter leurs séjours.

³⁴ Opinion Way, « Les Français et le camping », Avril 2013

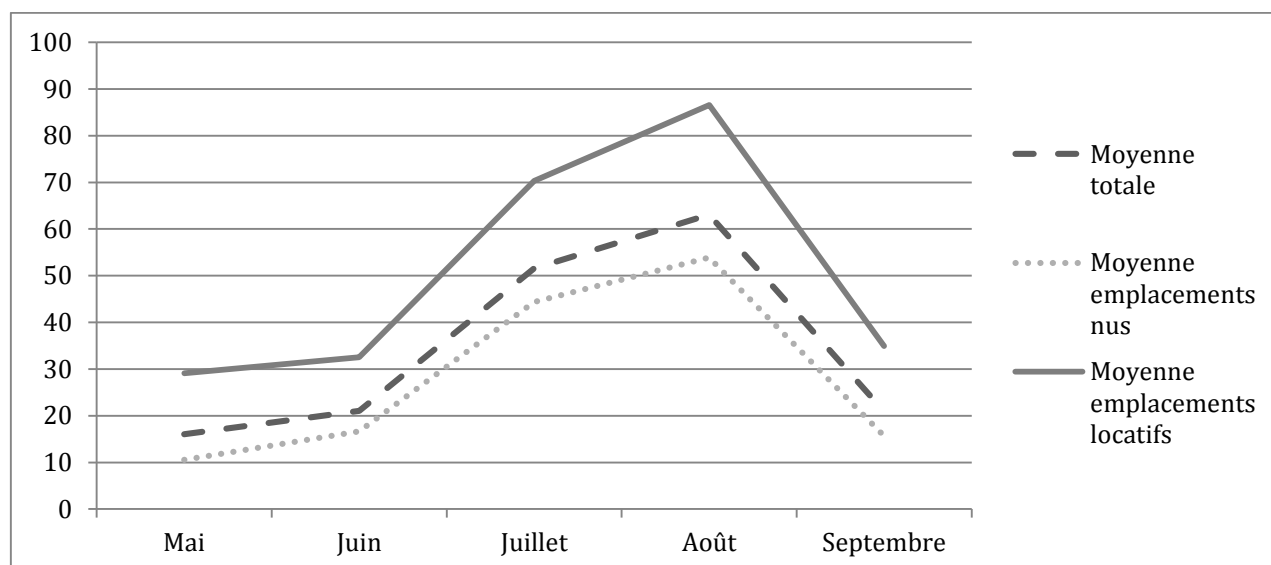


Figure n°3: Taux d'occupation des campings année 2013

Source : INSEE – Résultats de la saison 2013 – Enquête camping

L'autre raison de l'augmentation du locatif est le rendement, parfois jusqu'à cinq fois³⁵ par rapport à un emplacement nu. Une telle rentabilité suscite l'intérêt de plusieurs grands groupes depuis quelques années déjà et le phénomène semble s'amplifier. On remarque par ailleurs que la répartition est différente selon le type de gouvernance concernant le niveau d'équipement d'hébergement. En effet, les groupes à gouvernance actionnariale investissent bien plus dans le locatif alors que dans les campings à gouvernance familiale. Les emplacements nus restent majoritaires en moyenne par rapport aux emplacements dits « occupés ».

³⁵ Ce chiffre provient d'une étude réalisée en 2011 par Xerfi, éditeur indépendant spécialisé dans les études conjoncturelles et sectorielles. L'hôtellerie de plein air en France, octobre 2011.

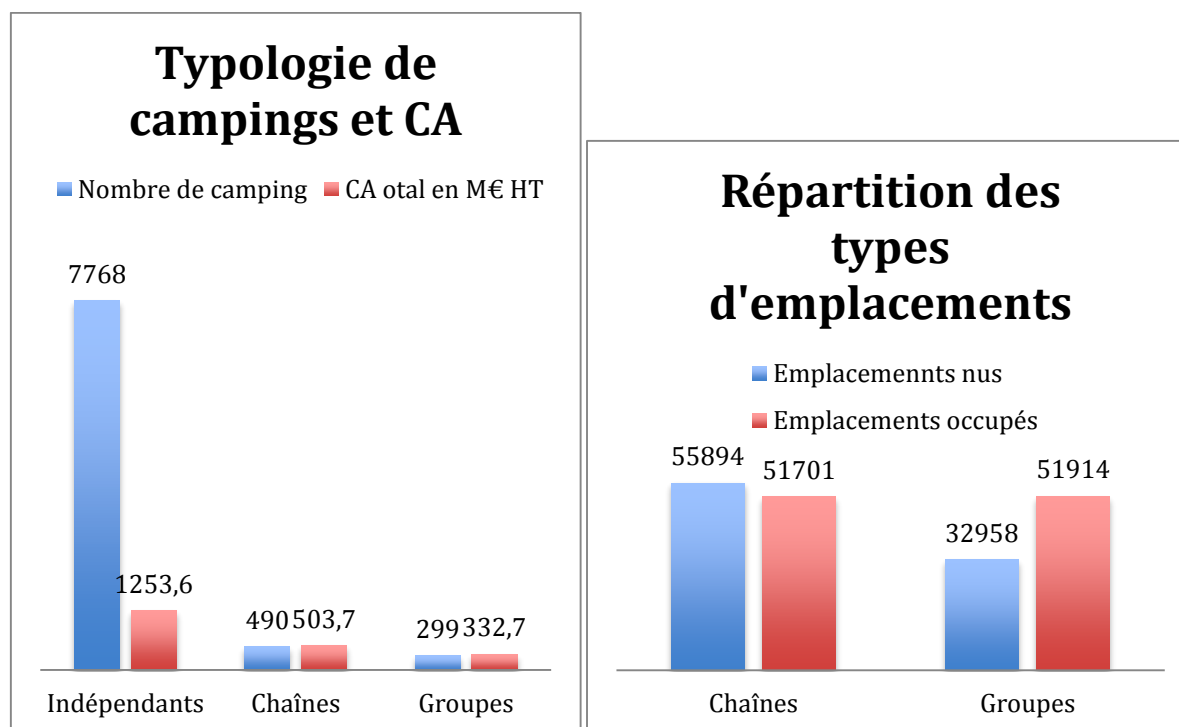


Figure n° 4: Typologie de campings et CA

Figure n° 5 : Répartition des types d'emplacements

On notera enfin que les groupes qui représentent seulement 3 % de la profession génèrent plus de 15 % du chiffre d'affaire du secteur avec une moyenne par établissement de 1,1 M€ quand les établissements à gouvernance familiale (indépendant et chaîne compris) génèrent un chiffre d'affaire moyen d'un peu plus de 212 000 €.

SECTION 3 : L'HPA ET LES PRATIQUES MANAGERIALES DE CONTROLE DE LA PERFORMANCE

Un programme initié par la F.N.H.P.A. et la C.C.I. de Vendée propose une formation managériale. Sa cible, les directeurs, responsables de site et cadres dirigeants d'établissement d'hôtellerie de plein air. De niveau Bac + 3, ce diplôme de « responsable d'un centre de profit » se fait en 476 heures de cours en centre de formation et 32 heures de stage. Il s'articule sur quatre axes, acquisitions et fondamentaux, diagnostic et reprise HPA, pilotage d'entreprise ou de projet et enfin un cycle modulaire.

Concernant le contrôle et le management de la performance, la formation est organisée autour de la gestion d'exploitation et prévisionnelle, les stratégies marketing et commerciale, la

stratégie organisationnelle et enfin le droit spécifique à ce secteur. Mais rien de plus précis sur la plaquette.

Nous traiterons dans cette section des pratiques de contrôle de la performance et en particulier des outils utilisés. Après avoir exposé en quoi l'hôtellerie de plein air est une activité du secteur des services (3.1), nous présenterons les outils de contrôle de la performance spécifique au secteur des services (3.2). Enfin nous aborderons les caractéristiques du contrôle de la performance dans l'hôtellerie de plein air (3.3).

3.1 L'hôtellerie de plein air, une activité du secteur des services

Un service, explique le journal *The economist*, représente « toute chose vendue dans le commerce et que l'on ne peut pas faire tomber sur son pied »³⁶. Les activités de services peuvent se définir comme « des processus de production ayant un point de contact physique entre le client et le processus, fournissant des biens intangibles ; à ce point de contact, la production et la consommation sont simultanées. » (Ducrocq et al., 2001). Elle se caractérise au travers de quatre caractéristiques fondamentales, reprises dans l'acronyme IHIP (Zethaml et al., 1985) à savoir : le caractère immatériel (*Intangibility*), la faible standardisation (*Heterogeneity*), la production et la consommation simultanées (*Inseparability*), le stockage impossible (*Perishability*). Comme le souligne Meyssonier (2012), les activités de services se transforment en permanence, subissant de profondes mutations sur le plan des modèles d'affaires, de la globalisation des services et de la technologie. De fait, il devient difficile de définir les entreprises de services évoqués précédemment car ces dernières ne les respectent plus de façon exhaustive. Selon Meyssonier (2012) certains auteurs proposent un nouveau paradigme pour définir « les services comme de la création de valeur pour le client sans cession de droits de propriété » (Lovelock et Gummesson, 2004). L'hôtellerie de plein air, activité basée sur la location d'emplacements nus ou occupés (mobil home, chalet, autre) s'inscrit dans cette définition mais partiellement. En effet, l'expérience du camping, ne s'arrête pas à de la location mais également à de l'animation et à des services complémentaires à la prestation de location, de ce fait la notion de co-production est aussi au cœur du champ des définitions d'une activité de service (Meyssonier, 2012).

Si l'hôtellerie de plein air, est une activité de service, qu'en est-il des pratiques et outils de contrôle qui en découlent ?

³⁶ Cité par J. Téboul (1999), C. Ducrocq et al. (2001)

3.2 Secteur des services et outils de contrôle de la performance

L'objet du contrôle en entreprise tire son essence de la nécessité, pour les organisations, d'avoir à leur disposition des outils de gestion leur permettant d'évaluer leurs performances. Cette finalité « conditionne l'existence même du contrôle, sans elle pas de maîtrise » (Bouquin, 1986 ». Depuis les années 1980, la notion de performance a été au centre des préoccupations des sciences de gestion et nombreux sont les chercheurs qui se sont attachés à la définir (Bouquin, 1986 ; Bescos et al. 1993 ; Bourguignon, 1995 ; Lebas, 1995 ; Bessire, 1999).

Au début du XX^{ème} siècle, le mot performance indiquait de manière chiffrée les possibilités d'une machine et désignait par extension un rendement exceptionnel. Dans le vocabulaire français, la performance avait donc pour signification le résultat d'une action voire le succès ou l'exploit. Contrairement à cette définition, la performance en anglais « contient à la fois l'action, son résultat et éventuellement son exceptionnel succès » (Bourguignon, 1995)

Devant la polysémie de ce mot, Bourguignon (2000) définira la performance « comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soit la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action...)

Pour Lebas (1995), la performance n'existe que si on peut la mesurer et cette mesure ne peut en aucun cas se limiter à la connaissance d'un résultat. On évalue alors les résultats atteints en les comparant aux résultats souhaités ou à des résultats étalons (Bouquin, 2004). Dans ce contexte, l'évaluation de la performance peut être assimilée au « benchmarking », outil marketing ou de gestion de la qualité qui permet de réaliser une étude comparative sur une technique de gestion, un modèle d'organisation pratiqué par d'autres entreprises afin de s'en inspirer et d'en retirer le meilleur.

Selon Bouquin, pour être efficient, il faut se procurer des ressources à moindre coût afin de maximiser la quantité obtenue de produits ou de services.

Cette recherche de mesure de la performance n'est pas toujours aisée, dans un contexte d'établissement lié au secteur du tourisme et des loisirs. En effet, dans cette configuration, on doit faire face à un modèle complexe, commercialisant à la fois des biens matériels (mobil-home, tente, chalet) et des biens immatériels (animations, services,). La recherche de la performance s'en trouve dédoublée : d'une part une performance financière (liée à la

rentabilité des biens commercialisés) et d'autre part, une performance non financière liée à des ressentis qualitatifs.

La maîtrise de la performance peut consister à stabiliser la relation client-personnel en contact, de manière à fournir une prestation ayant des propriétés plus constantes et à retrouver la logique de contrôle d'une activité industrielle. Si l'on souhaite rester dans le cadre de la problématique des services, cette maîtrise demande de disposer d'un système d'information qui puisse permettre un contrôle des ressources consommées, un contrôle de la satisfaction client afin de pouvoir se comparer par rapport aux meilleures pratiques observées sur le secteur.

Parmi les études réalisées, les outils utilisés dans le suivi des performances de l'entreprise reste les calculs de coûts, plutôt par produits dans le secteur hôtellerie-restauration et le contrôle de la qualité (Meyssonssier, 2011).

On retrouve également l'utilisation des budgets comme moyen de coordonnées un établissement et le tableau de bord qui reste à orientation financière ; plus un outil de reporting qu'un outil de pilotage, le tableau de bord est destiné surtout à la direction générale et à la direction financière (M. Gervais, 2000).

Ainsi, les secteurs des services, bien que se caractérisant par le fait de proposer des prestations à caractère discrétionnaire ne s'éloigne pas dans ses pratiques du contrôle de gestion de ce qui est observé dans les autres type de secteurs d'activité bien qu'une évolution vers la prise en compte d'une logique de service plus large ait été observé dans certaines études (C. Ducrocq et al., 2001). Meyssonnier (2013), abonde dans ce sens en disant que « le contrôle de gestion doit être appréhendé aujourd'hui non seulement dans sa dimension financière traditionnelle et universelle (calcul, analyse et gestion des coûts ; budgets et tableaux de bord ; etc) mais aussi dans ses articulations stratégiques avec les business model³⁷ et dans sa déclinaison contextualisée au niveau des processus opérationnels de terrain ».

³⁷ *Le business model* est la représentation systémique et synthétique de l'origine de la valeur ajoutée d'une entreprise et de son partage entre les différentes parties prenantes, sur une période et pour un domaine d'activité clairement identifiés. Ainsi, concernant les activités de service, le *business model* se compose selon Meyssonnier (2013) « de quatre éléments principaux : la proposition de valeur ; l'architecture de valeur ; les ressources et les compétences ; l'équation économique. La « proposition de valeur » comprend une description de l'offre, l'identification des segments de marché cibles et les modes d'accès à ces clients cibles. L'« architecture de valeur » permet de voir comment la valeur est délivrée au travers de la chaîne de valeur interne et du réseau externe de l'entreprise étendue. Les « ressources et compétences » font référence aux modes d'articulation et d'exploitation des actifs matériels et immatériels décisifs de l'organisation. Enfin l'« équation économique » présente les éléments de profitabilité (les revenus et les coûts) et la dynamique des mouvements de cash (les

Les méthodes de calculs de coûts sont nombreuses et leur application dépend pour beaucoup du type d'organisation et des exigences en terme de stratégie et d'objectifs. Il est intéressant de noter que dans l'hôtellerie et par extension dans l'hôtellerie de plein air, la détermination des prix de ventes est de plus en plus déconnectée des calculs de coûts. En effet, la méthode du revenue management (ou yield management) repose pour l'essentiel sur une segmentation de l'offre, de la demande, de la quantité, du prix et enfin du moment. Cette méthode a pour objectif principal de rentabiliser au maximum le chiffre d'affaires, et par conséquent le résultat net compte tenu de contraintes de charges fixes élevées et de l'impossibilité de stocker ses prestations (un emplacement ou un mobil-home non loué, est une vente perdue définitivement). Il s'agit donc d'adapter l'offre à la demande selon une tarification tenant compte de ces variables.

Apparu dans les années 1930 en France, le pilotage de la performance par les budgets est une technique aujourd'hui très largement répandue. Son utilisation nécessite de distinguer les différents centres de responsabilités (production, discrétionnaire, recettes ou chiffre d'affaires, profit, investissement) et de déterminer pour chacun d'eux un budget assorti d'objectifs ad hoc. Cette technique, au-delà de vérifier la « bonne utilisation » des budgets, permet par ailleurs de responsabiliser les niveaux intermédiaires de l'entreprise en instaurant une logique comptable à la gouvernance d'entreprise.

Enfin les tableaux de bord permettent quant à eux de synthétiser un certain nombre d'indicateurs propres à chaque type de décisions et quelquefois même en fonction du décideur. Bouquin (2011) précisera que le tableau de bord « est un ensemble d'indicateurs peu nombreux (cinq à dix) conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec leurs fonctions ».

Si les méthodes de contrôle de la performance ont fait l'objet de nombreuses études, il n'en est pas de même quant à leur utilisation et leurs déterminants dans le secteur de l'hôtellerie de plein air.

3.3 Le contrôle de gestion dans l'hôtellerie de plein air, entre gestion des services et gestion financière

Le reclassement de 2010, rendu obligatoire en 2012, a accéléré la montée en gamme de la profession. L'infidélité touristique constatée et le raccourcissement des séjours poussent les gestionnaires à investir plus pour attirer plus de clients. Car pour rentabiliser un emplacement il faut recevoir entre six à huit familles dans la saison alors qu'il en fallait une ou deux il y a vingt ans. Si, les campings offrent aujourd'hui de nombreux équipements de loisirs, de services et des animations, l'offre doit se rapprocher de plus en plus de celle que l'on trouve dans les grands complexes touristiques. Les aménagements tels qu'une piscine ou des bungalows sont de plus en plus présents. L'attractivité et la rentabilité de l'établissement passent par ce type d'équipement. Les investissements dans les aménagements sont coûteux car il est indispensable de porter toute son attention sur l'hygiène, la sécurité et la qualité de l'accueil. La profession dégage aujourd'hui un taux d'excédent brut d'exploitation (EBE) proche de 30 %, d'après l'analyse financière du secteur réalisé par les experts de Xerfi³⁸. De fait, les campings suscitent logiquement toutes les convoitises. D'abord, les grands groupes du tourisme comme Homair Vacances ou Fram, et de la promotion immobilière comme Proméo ou Financière Duval s'y intéressent de près. Mais aussi et surtout, ils aiguissent les appétits d'investisseurs avisés. C'est le cas de Montefiore Investment, entré au capital d'Homair Vacances, ou de Pragma Capital qui a investi dans la jeune marque Sandaya. Acto Capital, la société d'investissement de Groupama, est quant à elle actionnaire majoritaire de Vacances Direct, un spécialiste de la location de mobil-home. Il n'y a qu'à parcourir la presse professionnelle pour se rendre compte de la frénésie que suscite ce secteur.

³⁸ Bureau d'études Xerfi, l'hôtellerie de plein air en France et en régions, 27 mai 2013

16/01/2012 : Quatre nouveaux franchisés pour Flower
25/01/2012 : Un quinzième camping pour Siblu
30/03/2012 : Le groupe Récréa lance la chaîne Onlycamp
04/05/2012 : Cybele vacances, nouveau groupe de l'HPA
20/06/2012 : La Compagnie de Bel Air, nouveau groupe de l'HPA
04/12/2012 : Sandaya acquiert un camping en Espagne
22/01/2013 : Sandaya : objectif 10 campings en 2013
24/01/2014 : Eden Villages, nouveau groupe de l'HPA
15/04/2013 : Homair Vacances lance un emprunt obligataire
14/05/2013 : Cinq nouveaux site pour Huttopia-Indigo
17/05/2013 : Deux nouveaux campings pour la Compagnie Bel Air
20/06/2013 : Homair Vacances a levé 15 millions d'euros
25/10/2013 : Acquisition d'un nouveau camping pour Homair Vacances

Tableau n°4: Extrait de titres d'article parus dans l'OT entre 2012 et 2013

Encore très largement majoritaire, les entreprises familiales voient pourtant de nouveaux entrants constituées en sociétés cotées faire leur apparition avec un rythme soutenu d'acquisition d'établissements, sans compter ceux déjà présents qui continuent leurs croissance. Ce phénomène est également constaté chez les franchisés de chaînes en constante augmentation. « Aujourd'hui, le camping est un micromarché, une « niche » en termes d'immobilier. On estime entre 200 et 300 le nombre de campings vendus chaque année. Un chiffre approximatif car aucune statistique n'existe. Il y a beaucoup plus d'acheteurs que de vendeurs » assure Pierre Jean Mauvin de Concerto (société immobilière spécialisé dans la vente de camping).

Le nombre de campings en France n'est pas extensible, il n'y a quasiment plus de création, d'autant que les communes ont quasiment fini de réviser et d'arrêter leur plan local d'urbanisme (PLU). Les collectivités vendent désormais leurs campings municipaux ou, au mieux, les mettent en délégation de service public. Prenons l'exemple du camping municipal de Vendays-Montalivet (Gironde 33) : classé 1 étoile, 905 emplacements, à 700 m de la plage. Lors du conseil municipal du 18 avril 2011 traitant des questions à caractère d'urgence le premier magistrat a expliqué : « ce n'est pas aux élus de gérer un camping municipal ». De ce

fait le conseil municipal a pris la décision de mettre en location le camping municipal par le biais d'un bail commercial. (*Source : journal Sud-Ouest du 20 avril 2011*). Quatre candidats étaient en lice, mais c'est Campéole (groupe Trigano) qui a obtenu le marché pour une durée de neuf ans. Raisons invoquées : Plus « grosse offre », un droit d'entrée de 950 K€, des investissements à hauteur de 4 M€ pour le camping et 5 344 K€ pour un parc locatif.

Un marché « immobilier » de l'hôtellerie de plein air s'est développé grâce, notamment, à des structures spécialisées dans la vente de ce type d'actif. Ce contexte apparaît également en partie dans les études qui ont été menées telles que celles de Beckhard et Dyer (1983) ou Ward (1987), sur les entreprises familiales. Elles révélaient qu'en France, seuls 33 % de la deuxième génération reprenaient l'affaire familiale et qu'ils n'étaient plus que 15 % de la troisième génération. Par ailleurs, « Il faut d'ailleurs s'attendre à ce que d'ici 5 ans, beaucoup de campings en Vendée soient mis en vente. Car la moitié des propriétaires de ce département ont aujourd'hui plus de 50 ans ! », remarque Jean-Marc Crepellière de l'agence France Transactions Camping³⁹. De ce fait, les groupes qui, aujourd'hui, se positionnent sur ce marché ont comme offre des établissements qui font face soit à des difficultés financières du fait du poids des investissements à réaliser, soit à des difficultés de successions, ou bien qui trouvent un intérêt financier à vendre dans ce contexte de forte demande. « Le ticket d'entrée est de plus en plus élevé, l'évolution des prix est dramatique », confirme Luc Deconinck de Camping France Consult. « Outre l'arrivée des groupes, le surinvestissement dans des équipements de grande envergure a changé la donne ».

On peut alors se demander si au sein du secteur de l'hôtellerie de plein air, la présence d'organisation familiale et actionnariale n'amène pas des modes de management et de contrôle de la performance différents. Meyssonier (2013) rappelle par ailleurs, que l'on peut distinguer deux aspects principaux dans le contrôle de gestion : la mesure de la performance financière globale (contrôle des résultats) et l'amélioration de la qualité des gestions locales (aide à la décision et contrôle des comportements). Dès lors, n'est-on pas face à un dilemme entre contrôle de gestion financier de groupe et contrôle de gestion des services ?

Compte tenu du contexte actuel au sein du secteur de l'hôtellerie de plein air, on est en droit de se demander si les pratiques managériales de contrôle de la performance sont fonction de la structure de propriété. En effet, historiquement, les campings sont des entreprises familiales. Quel peut être l'impact de l'accroissement de ces nouvelles formes actionnariales

³⁹ Dossier « acheter-vendre un terrain de camping », Décisions HPA n°122, avril 2010

dans la gestion de ces établissements et en particulier en ce qui concerne le contrôle de leur performance ?

Dans le cadre de ce travail de recherche, nous essaierons de répondre à la problématique suivante :

Les pratiques du contrôle de la performance sont-elles fonction de l'évolution des structures de propriété ?

Afin de pouvoir apporter une réponse à cette problématique, nous tâcherons également de répondre aux deux sous-questions suivantes :

- > Existe-t-il des typologies d'outils de contrôle selon la structure de propriété?
- > Quels sont les déterminants d'adoption de ces outils de contrôle?

Conclusion du chapitre 1

Ce chapitre a pour objet de présenter notre sujet de recherche et en particulier le secteur d'activité dont il est issu à savoir l'hôtellerie de plein air.

Nous avons pu, dans une première section, apprécier de façon diachronique l'histoire en France de ce secteur d'activité, de ses débuts jusqu'aux années 2000. Passant d'un sport pour élite sociale à un moyen d'hébergement populaire pour toutes les classes sociales.

La deuxième section de ce chapitre a mis en exergue de façon synchronique la profession aujourd'hui, notamment en précisant son poids économique dans l'économie du pays, les acteurs qui animent cette profession et l'impact qu'ils peuvent avoir sur la façon de gérer leur établissement, notamment dans leur choix de répartition entre emplacements nus et emplacements occupés sur leur terrains de camping.

Enfin la dernière section nous a permis de mettre en évidence l'intérêt de notre recherche. Nous appuyant sur les mutations importantes parmi les acteurs du secteur, nous avons pu formuler notre problématique de recherche et définir plus avant ce que l'on entendait par performance, et outils de contrôle de la performance, dans un contexte notamment celui du secteur des services.

Chapitre 2 : Aspects conceptuels et théoriques de la recherche sur les outils de contrôle de la performance

Chapitre 2

Aspects conceptuels et théoriques de la recherche sur les outils de contrôle de la performance

Introduction du chapitre 2

Section 1. Revue de littérature des études portant sur les pratiques managériales du contrôle

1. Les théories en contrôle de gestion
2. Cadre général de la théorie de la contingence
3. Cadre général de la théorie néo-institutionnelle

Section 2. Deux approches dominantes pour étudier les pratiques du contrôle de la performance

1. Approche contingente des pratiques du contrôle de la performance
2. Approche néo-institutionnelle des pratiques du contrôle de la performance

Section 3. Justification d'un double cadre théorique pour la recherche

1. Limites et apports des cadres théoriques choisis
2. Approches contingente et néo-institutionnelle ou la combinaison de deux cadres théoriques

Conclusion du chapitre 2

Introduction du chapitre 2

Nous allons nous employer, au cours de ce chapitre, à identifier les cadres théoriques pouvant être mobilisés sur le recours à des outils de contrôle de la performance et nous montrerons par ailleurs l'intérêt de mobiliser un double cadre théorique.

Nous identifierons les cadres théoriques utilisés en contrôle de gestion, puis nous verrons dans quelle mesure nous pouvons transposer ces théories dans le cadre de notre question de recherche portant sur les outils de contrôle de la performance. Il semble que deux cadres théoriques soient mobilisés dans la littérature concernant notre thématique de recherche. D'une part, la théorie de la contingence qui considère que l'organisation « subit » le poids du contexte dans lequel elle « vit ». Elle s'adapte alors sans cesse, et fait varier sa structure et son fonctionnement en fonction des facteurs de contingence qui l'influencent (Donaldson, 1996). D'autre part, la théorie néo-institutionnelle où les organisations agissent en réponse à des pressions institutionnelles dans un objectif de légitimité (DiMaggio et Powell, 1983).

Nous débuterons ce chapitre par une revue de littérature des cadres théoriques utilisés dans l'étendu du recours à des pratiques managériales du contrôle (section 1), puis nous identifierons deux approches dominantes pour étudier les déterminants des pratiques du contrôle de la performance (section 2) et enfin nous justifierons notre recours à un double cadre théorique (section 3).

SECTION 1 : REVUE DE LITTÉRATURE DES ETUDES PORTANT SUR LES PRATIQUES MANAGERIALES DU CONTROLE

Nous verrons dans cette section les théories mobilisées en contrôle de gestion (1.1) afin de pouvoir définir plus avant le cadre théorique de la théorie de la contingence (1.2) et celui de la théorie néo-institutionnelle (1.3).

1.1 Les théories en contrôle de gestion

Les théories en contrôle de gestion sont nombreuses et couvrent plusieurs champs. Nous allons dans cette section présenter un panorama des études empiriques. Pour le chercheur, la recherche du cadre théorique adéquat à sa problématique peut devenir un vrai « casse-tête » tant le nombre de perspectives critiques en contrôle de gestion est hétérogène.

« Dans la jungle des théories, il erre sans boussole et peine à trouver son chemin » (Bessire, 2002).

De nombreuses recherches ont été menées afin de dresser une typologie des paradigmes et des cadres théoriques utilisés en contrôle de gestion (Bessire, 2002 ; Baxter et Chua, 2003 ; Luft et Shields, 2003 ; Ben Temellist, 2009)

Dans la mouvance de ces travaux, Bollecker et Azan (2008) analysent les cadres théoriques utilisés par les chercheurs en contrôle de gestion. Cette étude est menée sur la période 2000-2007 à travers un échantillon de 123 articles de recherche dont 79 recueillis dans les numéros de revues françaises *Comptabilité, Contrôle, Audit* (C.C.A.) et *Finance, Contrôle, Stratégie* (F.C.S) et 44 dans la revue américaine *Management science*. Dans un premier temps l'analyse a été portée sur l'identification des thématiques traitées dans les revues étudiées, puis dans un deuxième temps, un recensement du type de théories sollicitées dans les contributions. Parmi les 131 citations théoriques, 52 concernent des cadres conceptuels différents, lesquels se reportent à 6 disciplines : la sociologie, l'économie, la gestion, la psychologie, la philosophie et les sciences de l'ingénieur.

Les auteurs précisent qu'« une telle classification est tout à fait discutable. Ainsi, les théories de la contingence peuvent relever aussi bien des sciences de gestion que de la sociologie. » Il s'agit d'un dénombrement global des citations théoriques par disciplines scientifiques pour l'ensemble des revues étudiées.

Chapitre 2. Aspects conceptuels et théoriques de la recherche sur les outils de contrôle de la performance

DISCIPLINES	CADRES CONCEPTUELS ASSOCIÉS
Sociologie	<p>Néo-institutionnalisme sociologique</p> <p>Analyse stratégique</p> <p>Paradigme structuro fonctionnaliste</p> <p>Paradigme interprétativo constructiviste</p> <p>Sociologie de l'économie des grandeurs</p> <p>Sociologie des sciences et de l'innovation</p> <p>Théorie de la déviance</p> <p>Théorie de la régulation sociale</p> <p>Théorie de la structuration</p> <p>Théorie de la reproduction</p> <p>Théorie de la diffusion des innovations</p> <p>Théorie de l'encastrement</p> <p>Courant sociologique des réseaux sociaux</p> <p>Théorie des réseaux sociaux</p> <p>Théorie de la traduction</p>
Économie	<p>Théorie de l'agence</p> <p>Théorie des parties prenantes</p> <p>Évolutionnisme</p>

Chapitre 2. Aspects conceptuels et théoriques de la recherche sur les outils de contrôle de la performance

	<p>Théorie de l'efficacité X</p> <p>Théorie du signal</p> <p>Théorie contractualiste</p> <p>Théorie des ressources</p> <p>Approche conventionnaliste</p> <p>Théorie des contrats</p> <p>Théorie de la rationalité économique</p> <p>Théorie des coûts de transaction,</p> <p>Économie de l'information</p> <p>Théorie des options réelles</p> <p>Théorie des jeux</p>
Gestion	<p>Théorie de la contingence</p> <p>Théorie de l'apprentissage organisationnel</p> <p>Théorie du changement organisationnel</p> <p>Théorie des relations humaines</p> <p>Théorie des conventions</p> <p>Théorie du contrôle organisationnel</p> <p>Théorie du lead user</p>
Psychologie	<p>Théorie de la communication</p> <p>Théorie de la confiance</p> <p>Théorie psychologique de la cohérence</p>

Chapitre 2. Aspects conceptuels et théoriques de la recherche sur les outils de contrôle de la performance

	cognitive Théorie cognitive de la connaissance
Philosophie	Postmodernisme Structuralisme Idéalisme Matérialisme Théorie de l'idéologie Théorie de la cohérence
Science de l'ingénieur	Théorie des systèmes Théorie des fractales Théorie des réseaux (mathématiques) Théorie des files d'attente Théorie du contrôle optimal

Tableau n°5 : Typologie des cadres conceptuels utilisés en contrôle de gestion.

L'étude de Bollecker et Azon révèle que les articles techniques, organisationnels et sur les acteurs mobilisent les cadres conceptuels des sciences de gestion et de la sociologie. 30,77 % des articles techniques font appel aux théories sociologiques dans une perspective de compréhension du contexte de l'objet d'étude.

Compte tenu de ces études, force est de constater que de nombreuses théories sont mobilisées dans l'étude des pratiques du contrôle. Afin de mieux définir l'approche théorique retenue, une liste non exhaustive des études empiriques portant sur les pratiques du contrôle, tout secteur confondu, a été répertoriée de façon chronologique. Les articles référencés sont issus de la revue Comptabilité Contrôle Audit (CCA) entre 2001 et 2011. Les thèses quant à elles

Chapitre 2. Aspects conceptuels et théoriques de la recherche sur les outils de contrôle de la performance

ont été soutenues entre 2004 et 2010. Les études en contrôle de gestion étant nombreuses, le choix a été fait en pertinence avec notre problématique de recherche.

ÉTUDES	THÈMES DE RECHERCHE	CADRES THÉORIQUES
<i>THÈSES</i>		
Sponem (2004)	Diversité des pratiques budgétaires des entreprises françaises : proposition d'une typologie et analyse des déterminants	Approche psychologique de l'école des relations humaines Approche managériale de l'école d'Harvard Théorie de la contingence
Angèle Renaud (2009)	Le système de management environnemental comme moyen de contrôle de la déclinaison et de l'émergence des stratégies environnementales	Théorie néo-institutionnelle Théorie des leviers de contrôle de Simons
Moez Essid (2009)	Les mécanismes de contrôle de la performance globale : le cas des indicateurs non financiers de la RSE	Théorie de la contingence Théorie néo-institutionnelle
Jérôme Lartigau (2010)	Le contrôle de gestion à l'heure des réformes hospitalières : une fonction en mutation?	Théorie de l'acteur-réseau Théorie Néo-institutionnelle
Guillaume Muller (2012)	Les pratiques d'audit légal : le cas du contrôle des comptes de société cotées françaises	Théorie de la gouvernance

Chapitre 2. Aspects conceptuels et théoriques de la recherche sur les outils de contrôle de la performance

Isabelle Miroir-Lair (2012)	L'évolution de la pratique du budget comme outils de communication financière	Théorie de la contingence Théorie néo-institutionnelle
ARTICLES DE RECHERCHE		
Ducrocq, Gervais, Herriau (2001)	Le suivi de la qualité et des coûts dans les entreprises de services : une enquête sur les pratiques et les outils employés par les départements de contrôle de gestion	Théorie de l'acteur-réseau
Cauvin et Bescos (2005)	Les déterminants du choix des indicateurs dans les tableaux de bord des entreprises françaises : une étude empirique	Théorie de la contingence
Lassoued et Abdelmoula (2006)	Les déterminants des systèmes d'information comptables dans les PME : une recherche empirique dans le contexte tunisien	Théorie de la contingence
Sponem (2006)	Le contrôle budgétaire : recherche d'efficience ou recherche de légitimité	Théorie de la contingence Théorie néo-institutionnelle
Meyssonnieret Zawadzki (2007)	L'introduction du contrôle de gestion en P.M.E., étude d'un cas de structuration tardive de la gestion d'une entreprise familiale en forte croissance	Théorie de la contingence
Germain et Gates (2007)	Le niveau de développement des indicateurs de responsabilité sociale dans les outils de pilotage de contrôle de gestion : une analyse des pratiques des entreprises	Théorie de la contingence

Chapitre 2. Aspects conceptuels et théoriques de la recherche sur les outils de contrôle de la performance

Renaud (2009)	Les outils d'évaluation de la performance environnementale : audits et indicateurs environnementaux	Théorie des parties prenantes Théorie néo-institutionnelle
Djama (2010)	Le contrôle institutionnel de l'information comptable et financière	Théorie néo-institutionnelle
Dupuy, Villesèque-Dubus (2010)	Les apports d'une observation simplifiée des pratiques budgétaires	Théorie néo-institutionnelle
Depoers (2010)	Gouvernance et qualité de l'information sur les gaz à effet de serre publiée par les sociétés cotées	Théorie de la gouvernance
Rhouma (2010)	Les nouvelles tendances du reporting développement durable : le secteur automobile en Europe	Théorie institutionnelle
Sponem (2010)	Diversité des pratiques budgétaires. Approches contingentes et néo-institutionnelle	Théorie de la contingence Théorie néo-institutionnelle
Rivière et Boitier (2011)	Liberté et responsabilité des universités : comment le contrôle de gestion participe à la construction d'un système de pilotage de la performance	Théorie néo-institutionnelle
Mévellec, Nautré (2011)	Contrôle de gestion à l'hôpital, un champ à explorer : ENCC ou modèle ad hoc	Théorie de la gouvernance

Chapitre 2. Aspects conceptuels et théoriques de la recherche sur les outils de contrôle de la performance

Al-Sharif, Bourquia (2011)	Les systèmes de mesure de performance en collectivités territoriales : un éclairage à la lecture du processus d'institutionnalisation	Théorie néo-institutionnelle
Meyssonier (2011)	Le contrôle de gestion des services : réflexion sur l'instrumentation et les concepts	Théorie de la contingence

Tableau n° 6 : Présentation chronologique des études empiriques portant sur les pratiques du contrôle

Le tableau ci-dessus bien qu'incomplet, tend à montrer que les aspects théoriques du contrôle sont à la fois nombreux et circonscrits dans la littérature. Ces études ont été retenues car elles abordaient non seulement les pratiques du contrôle mais tendaient également à en percer les déterminants (Cauvin et Bescos, 2005 ; Sponem, 2006 ; Gerlain et Gates, 2007). On remarque que de façon homogène il peut être choisi un ou plusieurs cadres théoriques concomitants. Par ailleurs, dans une perspective de compréhension des pratiques du contrôle de gestion en soi, ou des outils associés, les cadres théoriques récurrents les plus utilisés dans la littérature sont au nombre de deux à savoir la théorie de la contingence et la théorie néo-institutionnelle.

- La théorie de la contingence explique la structure par des facteurs objectifs qui relèvent de « l'environnement technique » ou de « la tâche ». Depuis le début des années 1970, la théorie de la contingence est le cadre théorique dominant en théorie des organisations (Donaldson, 1996) et en contrôle de gestion (Dent, 1990).

- La théorie néo-institutionnelle conçoit l'organisation comme une réalité socialement construite et met en avant, en plus de son environnement technique, les éléments cognitifs et normatifs qui déterminent sa structuration (Oliver, 1997). Au-delà de la recherche d'efficience, le courant néo-institutionnel développé depuis la fin des années 1970 met l'accent sur la recherche de légitimité, l'impact des facteurs institutionnels et les fonctions symboliques des structures (DiMaggio et Powell, 1983). Celles-ci doivent permettre aux organisations de se légitimer dans leur environnement institutionnel.

1.2 Cadre général de la théorie de la contingence

Nous aborderons dans cette sous section les liens établis par les recherches précédentes entre théorie de la contingence et contrôle de gestion (1.2.1), puis nous définirons les facteurs de contingences (1.2.2).

1.2.1 Théorie de la contingence et contrôle de gestion

« *A des situations diverses et variables peuvent correspondre des modes d'organisation divers et variables* » (Rojot, 2005, p.91). Ce principe développé initialement par Lawrence et Lorsch (1967) réfute le paradigme du « One best way » alors dominant dans les courants de pensée de certaines théories des organisations traditionnelles telles que celle de l'école classique ou encore des relations humaines. Les divers travaux entrepris entre le début des années 50 et le début des années 70 démontrent alors que la contingence offre un cadre explicatif à l'effet de certaines variables, internes ou externes, sur les structures organisationnelles. Les variables internes mises à jour sont la taille (Hickson et al., 1971), la stratégie organisationnelle (Chandler, 1962 ; Child, 1972), la technologie (Thompson, 1967 ; Woodward, 1965), et les variables externes concernent l'environnement et sa complexité (Burns et Stalker, 1961; Lawrence et Lorsch, 1967).

- Il n'y a pas une structure d'organisation qui soit la meilleure de toutes.
- Toutes les structures d'organisation ne sont pas aussi efficaces.
- La structure d'une organisation est déterminée par les éléments contingents qui caractérisent son environnement.
- Les entreprises doivent s'adapter à leur environnement, la recherche de l'adéquation entre entreprise et son environnement est centrale.
- La structure organisationnelle est le résultat d'une double dynamique de différenciation et d'intégration.
- La recherche sur les organisations doit être multivariée (causalité multiple des facteurs environnementaux) et reposer sur la collecte de données objectives (structure organisationnelle formelle).

Figure n° 6 : Fondements de la théorie de la contingence

Source : Rouleau (2007, p.51)

Chapitre 2. Aspects conceptuels et théoriques de la recherche sur les outils de contrôle de la performance

Ce que tend à démontrer ce courant de pensée c'est que l'organisation « subit » le poids du contexte dans lequel elle « vit ». Elle s'adapte alors sans cesse, et fait varier sa structure et son fonctionnement en fonction des facteurs de contingence qui l'influencent (Donaldson, 1996).

On date les premières recherches contingentes sur les systèmes de contrôle au début des années 1970 (Khandwalla, 1972 ; Hayes, 1977). Il émerge de ces études, c'est qu'il n'y pas de système de contrôle optimum et universel mais que le contrôle est influencé par des facteurs contextuels. Par le biais de l'étude de ces variables internes ou externes à l'organisation, les chercheurs ont essayé de mettre à jour des formes spécifiques de contrôle, et plus particulièrement l'impact sur la performance des organisations du lien existant entre adaptation de la structure et les facteurs de contingence (Milano, 2002).

On constate au travers des premiers travaux que d'une part les études se focalisent sur une variable de contingence voire même un seul de ses attributs, et d'autre part que la théorie sert de cadre explicatif à l'analyse de la composante structurelle (Desreumaux, 1998).

Ces recherches ont permis de mettre en évidence des configurations types des structures, en fonction du rôle, plus ou moins fort, du contrôle de gestion (Miles et Snow, 1978 ; Mintzberg, 1982). Par ailleurs, ces ajustements nécessaires de la structure par rapport à son environnement pour tendre vers une plus grande performance ont conduit les théoriciens de la contingence à mettre en exergue la notion de « fit » ou congruence, entre certaines caractéristiques du contexte et quelques attributs de la structure pour que l'organisation parvienne à son but. Le but étant de passer de l'inadaptation (*misfit*), à l'adaptation (*fit*) de la structure en vue d'une meilleure performance. Par la suite, « *la variation d'une variable contingente fait passer l'organisation de l'adaptation et de fait de l'équilibre vers le déséquilibre. Les changements sont la conséquence de variations de l'environnement* » (Milano, 2002, p.121.)

Dans la littérature, le « fit » n'a pas la même perception selon les chercheurs. On relève trois approches : l'approche par la sélection, l'approche par interaction et l'approche par les systèmes.

	Sélection	Interaction	Système
Définition	Sélection naturelle : seule les organisations adaptées survivent, le <i>fit</i> est le résultat d'un processus évolutionniste	Le <i>fit</i> est la conformité à une relation contexte/structure. Une faible performance est le résultat d'une déviation de cette relation	Le fit est l'ensemble des structures d'égale performance : cohérence des éléments structurels entre eux et avec l'environnement
Auteurs	Perrow (1967) Hage et Aiken (1969)	Child (1974) Khandwalla (1974)	Miller (1981) Galbraith (1977)

Tableau n° 7 : Les approches du fit dans la littérature (Drazin et Van de Ven, 1985)

Source : Les mécanismes de contrôle de la performance globale : le cas des indicateurs non financiers de la RSE, Moez Essid, 2009.

1.2.2 Les facteurs de contingence

Comme nous l'avons vu plus avant, les facteurs de contingences sont nombreux : la taille (Hickson et al., 1971), la stratégie organisationnelle (Chandler, 1962 ; Child, 1972), la technologie (Thompson, 1967 ; Woodward, 1965), l'environnement et sa complexité (Burns et Stalker, 1961; Lawrence et Lorsch, 1967). On peut également citer les variables telles que l'âge, la culture, le secteur, le style managérial, la stratégie, *etc.*

Afin de mieux définir le périmètre de notre cadre théorique, nous retiendrons les facteurs de contingence structurelle qui, d'après Mintzberg (1979), permettent d'influencer la structure. Dans son ouvrage « Structure et dynamique des organisations », Mintzberg s'attache à définir le concept de structure comme la somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et en assurer la coordination. Le choix final du type de structure à adopter est alors influencé d'une part par les paramètres de conception de l'organisation⁴⁰ retenus et

⁴⁰ Selon Mintzberg, les paramètres de conception de l'organisation, qui déterminent la division du travail et la réalisation de la coordination, sont : la spécialisation du travail, la formation, l'endocritinement, le regroupement en unités, la taille des unités de travail,

d'autres part par les facteurs de contingences. Mintzberg identifie quatre facteurs de contingence.

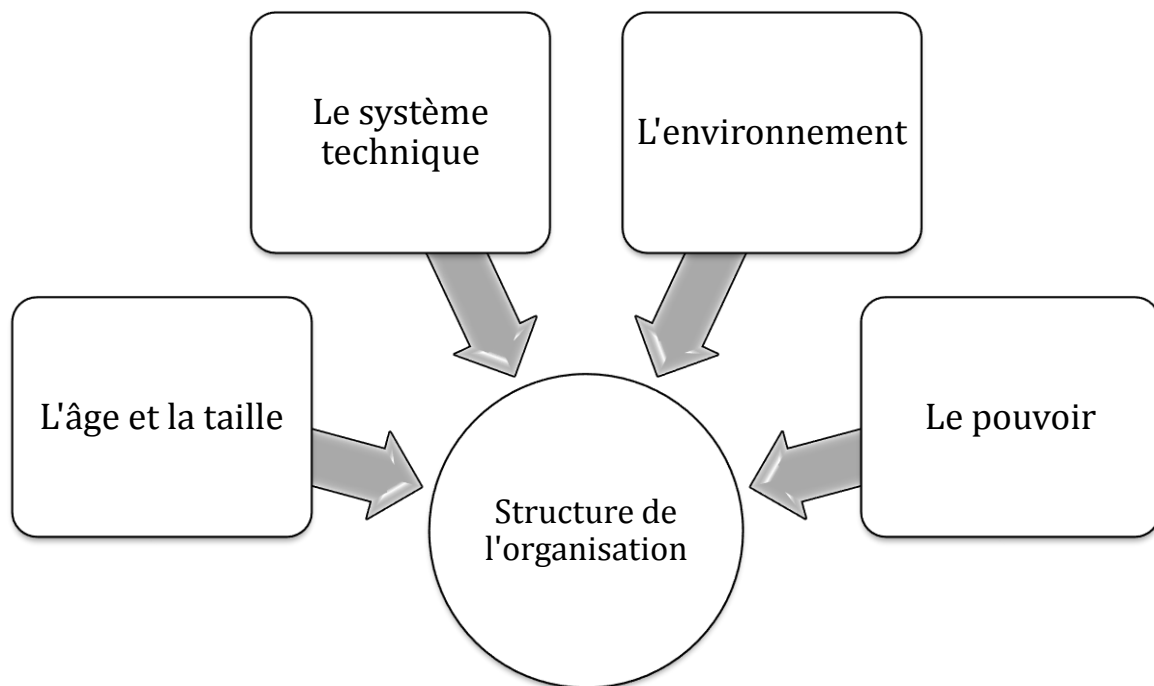


Figure n° 7 : Les facteurs de contingences de l'organisation (Mintzberg, 1979)

- L'âge et la taille de l'organisation : Les paramètres d'âge et de taille traduisent des besoins de coordination plus ou moins importants et une division du travail plus ou moins forte.

Exemple : Plus une organisation est ancienne, plus son comportement est formalisé. Plus une organisation est grande, plus son comportement est formalisé.

- Le système technique : l'organisation est fonction des produits ou des services réalisés. Il y a un lien entre l'organisation et le système technique, lequel est caractérisé par le processus qui transforme les « inputs » en « outputs » en utilisant les moyens que l'organisation aura mis en œuvre.

Exemple : plus le système technique est complexe, plus les fonctions support logistique sont élaborées et qualifiées.

- L'environnement : l'organisation ne peut être conçue en ignorant l'environnement dit « dominant » (connaissance du marché, connaissance de la culture)

Exemple : plus l'environnement est dynamique et plus la structure est organique.

les systèmes de planification et de contrôle et la décentralisation du pouvoir de prise de décision.

Chapitre 2. Aspects conceptuels et théoriques de la recherche sur les outils de contrôle de la performance

- Le pouvoir : il existe un lien entre pouvoir et organisation, laquelle permet d'exercer sur la structure une forme plus ou moins forte de contrôle et de centralisation

Exemple : plus le contrôle externe qui s'exerce sur l'organisation est puissant, plus la structure d'organisation est centralisée et formalisée.

1.3 Cadre général de la théorie néo-institutionnelle

Nous aborderons dans cette sous section les liens établis par les recherches précédentes entre théorie néo-institutionnelle et contrôle de gestion (1.3.1), puis nous définirons les facteurs néo-institutionnels (1.3.2).

1.3.1 Théorie néo-institutionnelle et contrôle de gestion

L'objet de la théorie néo-institutionnelle (TNI) est d'expliquer le phénomène d'homogénéisation des organisations ainsi que l'influence que peut avoir l'environnement institutionnel sur les organisations. Au début du XXème siècle, les sociologues s'intéressent à la bureaucratie et l'institution, phénomène organisationnel devenu dominant dans la société (Max Weber, 1905). Les recherches sont alors orientées sur les institutions formelles du gouvernement et de l'État dans une perspective comparative.

Dans les années 1940, le courant institutionnel se renouvelle en sciences sociales d'où le préfixe « néo ». Mais c'est à la fin des années 1970 début 1980 que la théorie néo-institutionnelle est à nouveau popularisée (Meyer et Rowan, 1977 ; Scott et Meyer, 1983). Les chercheurs s'intéressent à l'organisation, non pas par le prisme de l'ancien institutionnalisme qui l'appréhendait pour son caractère institutionnel mais en portant intérêt au caractère répétitif de l'action dans les organisations. Les études montrent alors que les organisations ont tendance à devenir de plus en plus homogène sans pour autant être plus performante. De ce fait, « le néo-institutionnalisme conçoit les organisations comme compréhensibles seulement s'il est tenu compte du fait qu'elles sont, d'une part, connectées entre elles, et d'autre part, construites par leur environnement. Cet environnement exerce des pressions qui influencent leurs structures et auxquelles elles cherchent à s'adapter » (Rojot, 2005 p.409).

Afin de comprendre toute la portée de la TNI, il est nécessaire d'en présenter les principes fondateurs. Ceux là ont été synthétisés par Rouleau en 7 points.

- Les structures formelles ont des propriétés symboliques dont il faut tenir compte.
- Il est difficile pour les dirigeants qui prennent des décisions de résister aux pressions de l'environnement.
- Au fil du temps, les organisations tendent à devenir homogènes en se conformant aux pressions de l'environnement.
- L'adoption de règles et de procédures formelles est largement influencée par les mythes rationalisés qui sont véhiculés à l'endroit de ces règles et procédures.
- En adoptant les règles et les procédures qui sont prétendument efficaces et rationnelles, les organisations augmentent leur légitimité vis –à-vis de l'extérieur.
- Au fil du temps, le comportement des organisations s'institutionnalise, c'est à dire qu'elles en viennent à reproduire des modes d'action stables.
- Plus une organisation fonctionne à partir de modes d'action institutionnalisés, plus il est difficile d'y introduire des changements

Figure n° 8 : Les fondements de la théorie néo-institutionnelle

Source : Rouleau (2007, p.85)

Comme le montre le tableau précédent, l'organisation est un construit social qui, en adoptant les procédures qui prévalent dans son environnement, en fait des mythes (Selznick, 1957 ; Meyer et Rowan, 1977 ; Suchman, 1995 ; Capron et Quairel, 2002). Ainsi, « les organisations ne sont pas seulement en concurrence pour des ressources et pour des clients mais pour obtenir un pouvoir politique et une légitimité institutionnelle » (DiMaggio & Powell, 1983). De ce fait, le moteur de l'évolution de l'organisation n'est pas l'efficacité mais la légitimité (Meyer & Rowan, 1977). Deux concepts émergent alors de cette théorie, « la légitimité » et l'« isomorphisme »

La légitimité suppose l'existence de normes symboliques partagées permettant aux membres d'une société d'interagir de façon coopérative (Laufer et Burlaud, 1997) ; elle s'acquiert dans le respect de normes, de croyances et de règles communément acceptées par l'environnement institutionnel (DiMaggio et Powell ; 1983, Meyer et Rowan, 1991 ; Scott, 1995). Suchman (1995) dresse une typologie de la légitimité en trois catégories, la légitimité pragmatique, la légitimité morale et la légitimité cognitive.

Chapitre 2. Aspects conceptuels et théoriques de la recherche sur les outils de contrôle de la performance

Type de légitimité	Dimensions	Description
Légitimité pragmatique	Échange	Les activités de l'organisation impliquent un lien et un impact direct.
	Influence	Les publics se voient accorder un rôle dans l'organisation.
	Disposition	Une disposition favorable basée sur le respect et la conviction que les intérêts sont pris à cœur.
Légitimité morale	Conséquences	Liée à l'efficacité organisationnelle
	Procédures	Liée à la manière, les moyens et les procédures appropriées à ses fonctions.
	Structures	Liée à l'adéquation entre la forme organisationnelle et sa capacité à conduire l'activité dans ses termes moraux ou collectivement valables.
	Représentants	Liée au rôle clé « d'entrepreneurs moraux » dans le champ institutionnel.
Légitimité cognitive	Intelligibilité	Rendre compréhensible son action, donnant à l'organisation une certaine prédictibilité.
	Prise pour acquis	Une forme de cristallisation des idées, en termes de présupposés de base, qui font qu'on peut difficilement envisager autre chose.

Tableau n° 8 : Typologie de légitimité

Source : Suchman, Managing Legitimacy : Strategic and institutional Approaches 1995, p.584

La légitimité pragmatique est fondée sur les intérêts des publics impliquées. Cela suppose que les structures sont sujettes aux manipulations par punitions/récompenses et à la négociation par des évaluations discursives.

Chapitre 2. Aspects conceptuels et théoriques de la recherche sur les outils de contrôle de la performance

La légitimité morale s'appuie sur une évaluation normative et un jugement au niveau des valeurs. Cela induit des structures sensibles aux évaluations discursives.

La légitimité cognitive quant à elle se réfère à des idées et des manières profondément ancrées. Cela génère des structures difficilement modifiables et non sensibles aux évaluations discursives. Cette dernière forme de légitimité est selon Suchman (1995) la plus subtile et la plus puissante même si elle est rarement atteignable.

La TNI aborde donc l'organisation comme une structure qui tente de se légitimer par ses actions. De ce fait, Meyer et Rowan (1977) dans leur article fondateur étudient l'aspect cérémoniels des structures organisationnelles en générales et les dispositifs de contrôle en particulier sous l'angle de la TNI car selon eux, les théories traditionnelles (approches contingentes, approches économiques) ne sont pas suffisantes pour expliquer les pratiques de contrôle dans les organisations.

Les études menées dans ce domaines ont montré que si un contrôle était mis en place, il ne l'était pas seulement pour des raisons stratégiques mais également en réponses à des pressions institutionnels, à un besoin de légitimer ses actions, afin de donner l'illusion de la rationalité aux acteurs internes et externes de l'organisation (Feldman et March, 1981 ; Abernethy et Chua, 1996 ; DiMaggio et Powell, 1983 ; Sponem, 2004).

Cela présuppose que le besoin de légitimité est plus fort que celui de la recherche de l'efficacité dans les outils mis en place. Ces comportements de découplage interviennent quand la structure formelle est alors déconnectée des pratiques organisationnelles réelles. On peut définir le découplage comme « une déconnection délibérée entre les structures organisationnelles qui renforcent la légitimité et les pratiques organisationnelles qui sont considérées par l'organisation comme étant les plus efficaces » (Meyer et Rowan, 1977, P.58). Ce concept de découplage reste ambigu. Les recherches menées à ce sujet ont des résultats très hétérogènes : découplage, faiblesse du découplage. Afin d'apporter une réponse consensuelle, Orton et Weick (1990) proposent trois niveaux de séparation entre ce qui existe réellement et ce qui est affiché : couplage serré, couplage lâche ou découplage total. Ces trois situations se retrouvent dans les organisations selon le pouvoir relatif des acteurs internes (Basu et al., 1999) et qui peuvent répondre différemment à une pression institutionnelle et ainsi maintenir ou faire évoluer une situation de découplage (Dambrin et al. 2005).

1.3.2 Les facteurs néo-institutionnels

Cette homogénéisation des pratiques conduit, DiMaggio et Powell (1983) à mettre en évidence trois processus pour comprendre les leviers de ce besoin de légitimité : coercitifs, normatifs et mimétiques.

Le facteur coercitif explique l'isomorphisme des structures comme une réponse aux pressions des institutions ou des organisations dont elles sont dépendantes. L'isomorphisme se définit alors comme la convergence de comportements entre des organisations appartenant à un même champ. Mais la coercition peut être plus subtile et concerner l'adoption de rituels informels pour gagner en légitimité. DiMaggio et Powell citent à cet égard les travaux de Milofsky (1981) qui montrent que des organisations entretenant une proximité géographique dans des communautés urbaines, sont peu à peu conduites à développer des hiérarchies organisationnelles pour obtenir des subventions et susciter l'appui d'organismes donateurs, eux-mêmes très fortement structurés hiérarchiquement.

Le processus normatif s'explique par la formation des acteurs, formation qui a normé leurs choix et leurs décisions. Il se distingue donc du précédent facteur par l'importance accordée au phénomène de professionnalisation. « *La professionnalisation entretient l'uniformité, la reproduction mais aussi la socialisation, au travers de pratiques langagières voire vestimentaires communes. Ainsi, les membres de la profession décident et agissent non pas par la recherche de l'optimum économique mais surtout de la démonstration de la conformité de leurs décisions aux normes produits par la structure sociale.* » (Huault, 2009, P.5). Les décideurs donnent ainsi l'illusion de se comporter de façon rationnelle en adoptant les normes de comportement et les techniques reconnues par les parties prenantes comme les plus à même de pouvoir parvenir à l'objectif fixé.

Enfin, le mimétisme apparaît dans les situations de forte incertitude. En dépit de connaître le bon comportement à adopter, l'organisation aura tendance à copier la concurrence Car les individus en situation d'incertitude sont souvent enclins à chercher "au voisinage de solutions connues" leurs propres solutions (Cohen, March et Olsen, 1972). Le fait d'imiter les pratiques les plus utilisées par un même champ organisationnel permet alors à l'organisation imitatrice de se sentir légitime dans ce champ. L'intervention des consultants ou la multiplication des

Chapitre 2. Aspects conceptuels et théoriques de la recherche sur les outils de contrôle de la performance

associations professionnelles expliquent pour partie ce processus d'imitation, parfois inconscient (Huault, 2009).

Notre revue de littérature, nous a permis de mettre en exergue deux approches souvent utilisées comme cadre théoriques pour expliquer l'utilisation du contrôle de gestion : la théorie de la contingence et la théorie néo-institutionnelle. Nous allons à présent mettre en évidence les déterminants issus de ces deux cadres théoriques pour expliquer le recours à la pratique d'un contrôle de gestion.

SECTION 2 : DEUX APPROCHES DOMINANTES POUR ETUDIER LES DETERMINANTS DES PRATIQUES DU CONTROLE DE LA PERFORMANCE

La relation structure de propriété et performance est un thème privilégié de la littérature économique dont l'origine est issue de l'œuvre de Berle et Means *The modern Corporation and the Private Property* et qui traite des conséquences de la séparation des fonctions de propriété et de décision.

Les structures de société sont diverses et c'est pour mieux les appréhender que la notion de gouvernance d'entreprise a été définie comme « les moyens par lesquels les fournisseurs de capitaux de l'entreprise peuvent s'assurer de la rentabilité de leurs investissements » selon Shleifer et Vishny (1997). Cette définition fait apparaître alors la structure de propriété comme un vecteur d'influence sur le contrôle et le management de la performance. De nombreuses études existent dans la littérature, le plus souvent traitées sous le prisme de la théorie de l'agence, et font apparaître des résultats non homogènes (thèse de la convergence d'intérêt, thèse de l'enracinement, thèse de la neutralité)

Compte tenu de notre problématique, on est en droit de s'interroger sur les vraies déterminants de l'adoption de moyens de contrôle de la performance (Burchell et al., 1980).

À ce titre, les approches contingentes et néo-institutionnelles offrent un cadre théorique de recherche intéressant pour définir davantage le lien éventuel entre structure du capital et pratiques du contrôle de la performance sur le terrain qui nous intéresse aujourd'hui, à savoir les établissements d'hôtellerie de plein air.

L'approche contingente définit l'organisation comme une structure s'expliquant par des facteurs objectifs relevant de « l'environnement technique ». Mintzberg (1983) précise qu'il

Chapitre 2. Aspects conceptuels et théoriques de la recherche sur les outils de contrôle de la performance

s'agit en fait de cinq facteurs, à savoir le pouvoir, l'âge, la taille, l'environnement et la technologie.

Il apparaît comme pertinent de noter que, dans le contexte qui nous intéresse, ce facteur « pouvoir » de la contingence peut être identifié comme la part d'influence de la structure de propriété sur les pratiques de contrôle de la performance. Par ailleurs, d'autres facteurs de contingence peuvent également avoir un pouvoir explicatif quant à l'adoption de pratiques de contrôle de la performance.

L'approche néo-institutionnelle, en ce qui la concerne, perçoit l'organisation comme un construit social, c'est à dire comme une source de pouvoir ayant une influence. Les autres organisations adoptent alors des comportements reconnus comme légitimes par l'ensemble d'un même champ organisationnel et de ce fait comme une norme du secteur (Friedberg, 2001).

Concernant les pratiques du contrôle de la performance, nous aborderons d'abord l'approche par la théorie de la contingence (2.1), puis par la théorie néo-institutionnelle (2.2).

2.1 Approche contingente des pratiques du contrôle de la performance

La théorie de la contingence rejoint l'idée que chaque entreprise doit s'adapter à son contexte, à son environnement. Par conséquent, les formes d'organisations que l'on retrouve sont le fruit d'une adaptation à leur environnement. Cette recherche du « fit » dans l'organisation entraîne une adaptation des outils au contexte et notamment ses outils de reporting, de pilotage et de contrôle.



Figure n° 9 : Relation entre environnement, structure et performance

Source : Rouleau (2007, p.49)

La contingence structurelle permet de mettre en évidence l'effet déterminant de l'environnement sur la structure (Lawrence et Lorsh, 1967). Des chercheurs de l'Université

Chapitre 2. Aspects conceptuels et théoriques de la recherche sur les outils de contrôle de la performance

d'Aston ont conduit une étude⁴¹ pour définir avec précision les facteurs environnementaux, structurels et de performance.

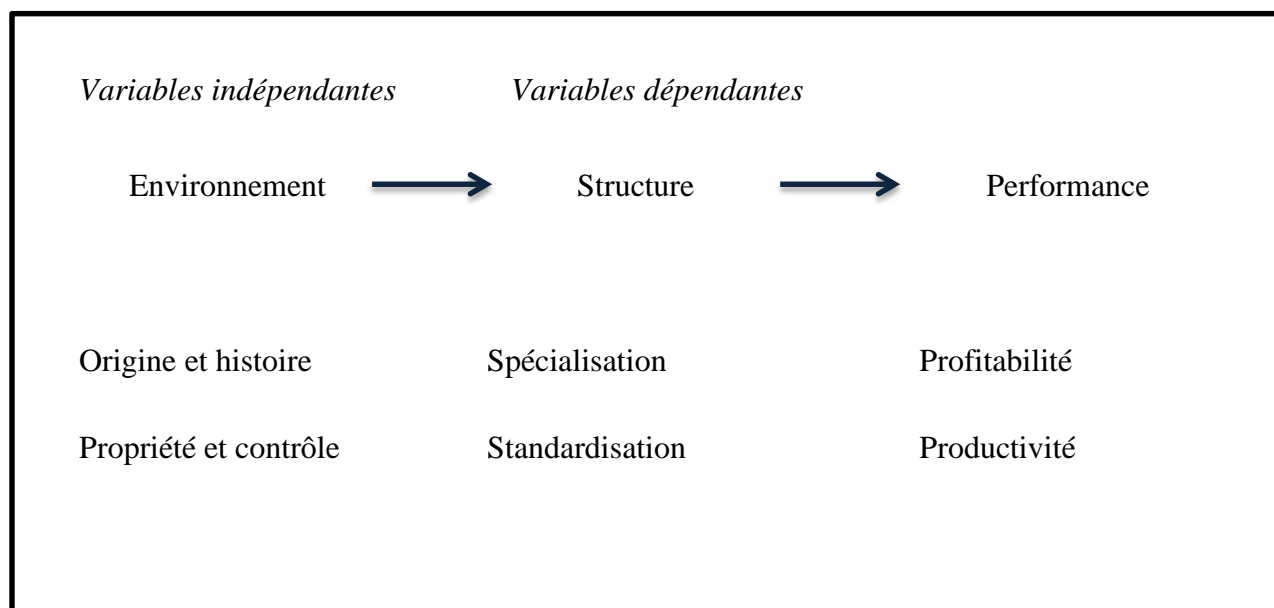


Figure n° 10 : Les facteurs retenus dans les travaux du groupe d'Aston

Source : Clegg et Dunkerly (1980, p.225)

Pour Dent (1990, p. 9) « le cadre théorique contingent est devenu la logique dominante pour la recherche sur la conception des systèmes de contrôle ». Son développement dans le domaine du contrôle de gestion s'explique en premier lieu par son développement en théorie des organisations (Otley, 1980, p. 416)⁴². La théorie de la contingence appliquée au contrôle de gestion fait l'hypothèse que de manière générale les organisations adoptent les systèmes de contrôle de gestion qui leur permettent d'améliorer leur efficacité (Covaleski et al., 2003).

⁴¹ Les chercheurs d'Aston ont conduit leur étude pendant 10 ans sur 46 entreprises. Les facteurs de contingence ont été examinés dans des entreprises de service, des entreprises privées et des entreprises publiques dans divers pays. Les travaux du groupe d'Aston ont été réalisés à l'aide de questionnaires qui ont fait l'objet de traitements statistiques.

⁴² De nombreuses revues de littérature existent sur le sujet (Chapman, 1997; Chenhall, 2003; Covaleski *et al.*, 1996; Covaleski *et al.*, 2003). Il est reproché à ce courant ses résultats contradictoires (Fisher, 1998; Macy & Arunachalam, 1995; Otley, 1980). Une solution proposée est de mesurer l'influence de l'adéquation entre les systèmes de contrôle et leur environnement sur la performance (Otley, 1980). Sur ce point, le débat reste ouvert. En effet, si les systèmes de contrôle servent justement à mesurer la performance, est-il pertinent de les utiliser à la fois comme variable explicative et expliquée (Hartmann, 2000; Hopwood, 1972) ?

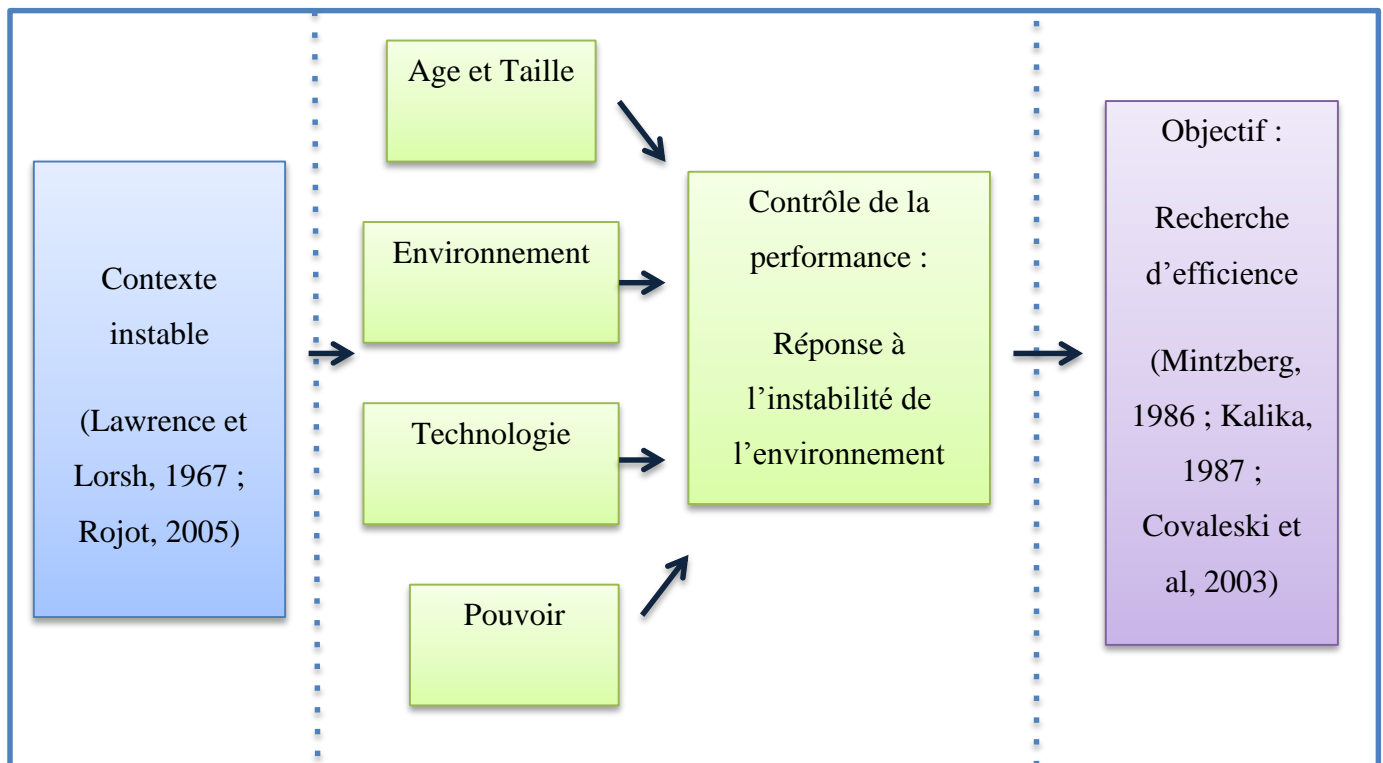


Figure n° 11 : Une lecture contingente du contrôle de la performance

Dans ce cadre, les pratiques de contrôle de la performance mises en place dans l'HPA devrait s'expliquer par « l'environnement technique » de l'organisation en question. Cela revient à mettre au centre de l'analyse le fait que « *l'organisation est avant tout un système de production (qui doit transformer des inputs en outputs) et que l'analyse de l'environnement passe par ses matières premières, ses concurrents et ses marchés* » (Scott, 2003, p. 133). En ce sens, Otley (1980) rappelle que l'approche contingente pour le contrôle de gestion est fondée sur le principe qu'il n'existe pas un système de contrôle universel pouvant être appliqué à toutes les organisations, dans toutes les circonstances. De ce fait, l'approche contingence sous-entend que les systèmes de mesure de la performance et les indicateurs qu'ils contiennent, se doivent de refléter le contexte dans lequel ils sont utilisés (Essid, 2009). Il y a lieu de constater que l'on trouve de nombreuses études contingentes sur les systèmes de mesure de la performance, leurs déterminants, leur construction, leur impacts sur les performances financières des organisations à travers le prisme de facteurs de contingences tels que l'environnement (Waggoner et al., 1999, Sponem, 2006, 2010). Mais la variable la plus utilisée dans ce cadre reste la stratégie. En ce sens, Bouquin (2004) reconnaît la nécessaire

Chapitre 2. Aspects conceptuels et théoriques de la recherche sur les outils de contrôle de la performance

interaction de la stratégie et du contrôle en affirmant que le rôle du contrôle est de supporter et de décliner la stratégie de l'entreprise. Chenhall (2003) ajoute que la stratégie qui, pour lui, est une des variables majeures dans la théorie de la contingence, influence largement le choix pour une certaine catégorie d'indicateurs de performance.

Compte tenu de notre problématique, à savoir la recherche du lien, s'il en est, entre structure de propriété et pratiques du contrôle de la performance, nous choisissons l'angle d'étude à travers le facteur de contingence « structure de propriété » abordé par Mintzberg sous le terme de « pouvoir ».

Cette théorie offre un cadre explicatif dans ce cas puisque nous observons un changement organisationnel des acteurs de ce secteur d'activité où l'entreprise familiale prédomine, changement qui s'observe dans d'autres pays également.

En effet, Allouche et Amann (1998) soulignent qu'aux États-Unis aussi « le problème, dans les 15 années à venir serait celui de la transmission à la deuxième génération ». Upton (1995) mentionne qu'« un grand nombre de fonds ont fait de la transition des entreprises familiales une de leurs préoccupations majeures ».

D'où la question de savoir si dans ce pan de l'activité économique des loisirs, l'émergence des groupes amène une utilisation du contrôle de la performance différente des autres acteurs de ce secteur. En ce sens, Kalika (1987) note que les organisations les plus décentralisées sont celles qui ont les systèmes de planification et de contrôle les plus développés. Ces résultats sont par ailleurs corroborés par ceux de Bruns et Waterhouse (1975) et Merchant (1981) qui observent des pratiques du contrôle de la performance, notamment par l'utilisation de processus budgétaires plus complexe et plus formalisés.

Ainsi l'approche contingente par le biais du facteur de contingence « structure de propriété » nous permet de faire l'hypothèse que selon le type de structure de capital auquel nous avons à faire, le recours à l'utilisation d'outils de contrôle de la performance serait plus poussé.

Ainsi afin de tendre vers une plus grande efficacité, les organisations, influencées par le facteur de contingence « structure de propriété » seraient amenées à user de plus de contrôle de la performance au sein de leur structure.

Cela nous amène à poser la proposition suivante :

<i>P1 : Le facteur de contingence « structure de propriété » a une influence sur le recours à des outils de contrôle de la performance</i>

2.2 Approche néo-institutionnelle des pratiques du contrôle de la performance

La théorie néo-institutionnelle propose une alternative à la façon de penser les organisations et d'expliquer leur formalisme et leur recours à plus de contrôle (notamment celui de la performance). Les travaux néo-institutionnels sur les systèmes de contrôle en gestion sont assez riches. Toutefois, il faut noter que c'est le budget qui accapare la grande partie de ces recherches, probablement à cause de l'aspect structurant et institutionnel de cet outil de contrôle (Sponem, 2004a).

Mais peu de recherches néo-institutionnelles se sont intéressées à l'adoption par les organisations de système de contrôle de la performance (Essid, 2009). Dans l'approche de la TNI, l'organisation est un construit social qui, en adoptant les procédures qui prévalent dans son environnement, en fait des mythes (Selznick, 1957 ; Meyer et Rowan, 1977 ; Suchman, 1995 ; Capron et Quairel, 2002). Ainsi, « les organisations ne sont pas seulement en concurrence pour des ressources et pour des clients mais pour obtenir un pouvoir politique et une légitimité institutionnelle » (DiMaggio & Powell, 1983). De ce fait, le moteur de l'évolution de l'organisation n'est pas l'efficacité mais la légitimité (Meyer & Rowan, 1977).

On assiste à une critique de l'environnement tel qu'il est défini dans les approches contingentes traditionnelles et on lui voit s'opposer alors l'« environnement institutionnel ». « L'environnement technique met l'accent sur une rationalité qui vise à faire correspondre moyens et fins afin d'aboutir au résultat attendu. L'environnement institutionnel implique une rationalité cognitive : fournir des éléments qui permettent de rendre les actions passées compréhensibles et acceptables pour les autres et qui rendent l'organisation comptable de ses actions passées. » (Scott & Meyer, 1991, p. 124).

Ainsi, la théorie institutionnelle s'appuie sur la thèse de la rationalité limitée de Simon pour expliquer ces comportements qui « vont de soi » (DiMaggio et Powell, 1991, p. 14). De ce fait, l'utilisation du contrôle de la performance, peut donner une certaine image de rationalité de la part des acteurs qui l'utilisent.

Chapitre 2. Aspects conceptuels et théoriques de la recherche sur les outils de contrôle de la performance

Dans le cadre de la théorie néo-institutionnelle, on peut donc dire que le recours à des outils de contrôle de la performance est influencé par l'environnement social et institutionnel dans lequel évolue l'entreprise (Sponem, 2006).

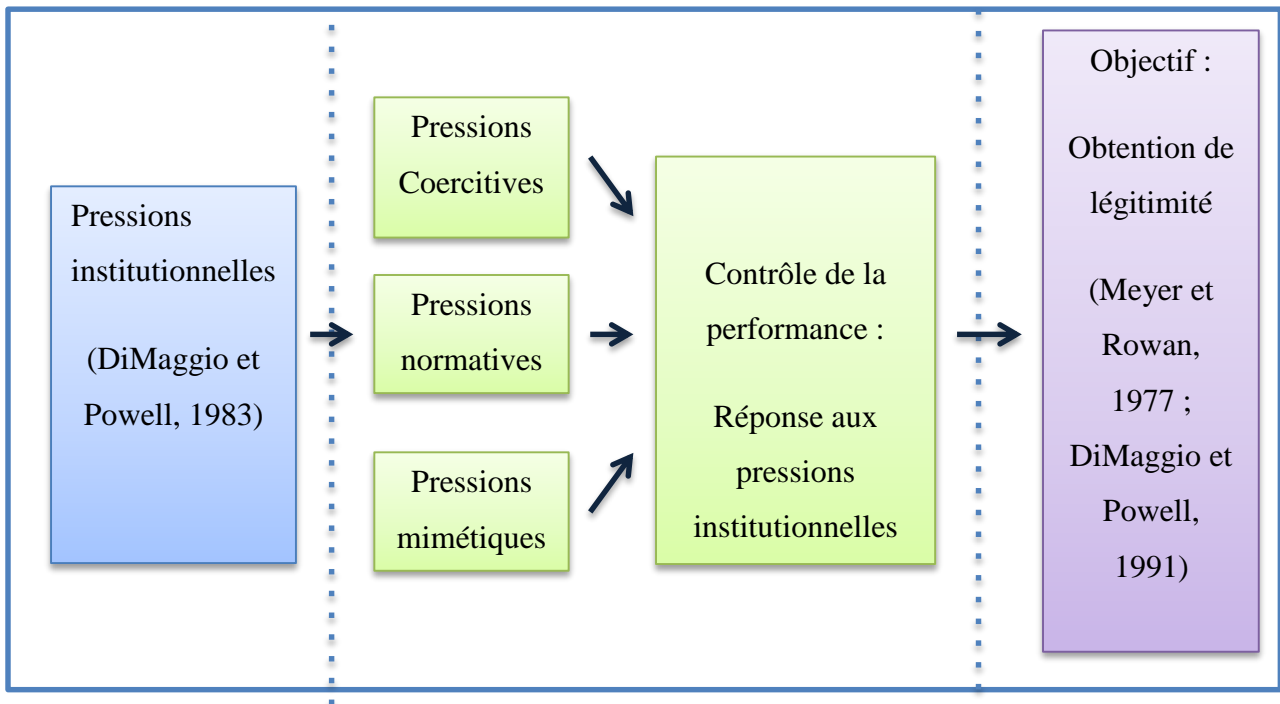


Figure n° 12 : Une lecture institutionnelle du contrôle de la performance

Source : adaptation d'après Gillet, 2010

Cette figure fait valoir la mise en place de contrôle de la performance sous l'angle des théories néo-institutionnelles de la légitimité (Meyer et Rowan, 1977 ; DiMaggio et Powell, 1991). Dans cette vision la mise en place de contrôle de la performance est perçue comme une réponse apportée aux pressions institutionnelles dans un objectif d'obtention de légitimité. Ainsi, dans la littérature néo-institutionnelle, les systèmes de mesure des performances représentent des outils de contrôle qui servent les organisations en quête de légitimité, de reconnaissance et de conformité à des pressions institutionnelles et internes.

Plusieurs études sont arrivées au même résultat, la mise en place d'un contrôle à la suite de contraintes qui s'exerçaient sur les managers au sein du champ organisationnel (DiMaggio et Powell, 1983), ou encore comme réponse au besoin de légitimité plus qu'à une évaluation effective de la performance, faisant du contrôle un mythe à respecter (Meyer et Rowan, 1977).

Chapitre 2. Aspects conceptuels et théoriques de la recherche sur les outils de contrôle de la performance

Par ailleurs, on note dans les précédentes études que le mode de gouvernance a une influence notable puisqu'il fait partie de l'environnement institutionnel de l'entreprise (Yoshikawa et al., 2007) et que de ce fait il peut avoir un impact fort sur les systèmes de contrôle. Johnson et Kaplan (1987) ont constaté que l'évolution des systèmes de contrôle de gestion était liée aux besoins de reporting de la part des investisseurs externes. « Plus précisément, deux éléments semblent avoir un impact sur les systèmes de contrôle : la cotation en bourse et le type d'investisseur. » (Sponem, 2010, P. 129). Dans le secteur qui nous intéresse, on constate que les typologies d'acteur évoluent. Dominé par la gouvernance familiale, l'HPA voit de plus en plus de groupes émerger et racheter souvent les plus « grosses affaires » et les mieux positionnées sur le marché (notamment en littoral). Dans un marché très compétitif et instable, le recours à l'isomorphisme permet de survivre en minimisant le risque de mort organisationnelle (Baum et Oliver, 1991). Ce qui nous amène à faire la proposition suivante :

P2 : L'émergence des groupes comme acteurs du secteur de l'HPA a une influence sur l'isomorphisme des outils de contrôle de la performance.

SECTION 3 : JUSTIFICATION D'UN DOUBLE CADRE THEORIQUE POUR LA RECHERCHE

Parallèlement aux études contingentes sur l'adoption de pratiques de contrôle, on assiste de plus en plus à l'émergence d'une importante littérature qui plaide en faveur de l'utilité de l'approche sociologique néo-institutionnelle pour expliquer et comprendre les pratiques managériales en général, et les pratiques de contrôle en particulier. Nous verrons donc dans cette section les limites et les apports des cadres théoriques choisis (3.1), puis nous exposerons la combinaison de ces deux cadres théoriques comme approches théoriques de notre problématique de recherche (3.2).

3.1 Limites et apports des cadres théoriques choisis

Nous aborderons dans cette sous-section les limites de la théorie de la contingence (3.1.1), puis celles de la théorie néo-institutionnelle (3.1.2) et enfin les apports du choix de ces deux cadres théoriques (3.1.3).

3.1.1 limites de la théorie de la contingence

La Théorie de la contingence se situe dans une perspective qui «part des organisations constituées et centre son analyse sur la variation de leurs formes [...]. Ses unités d'analyse sont les organisations, et elle s'attache à en expliquer les formes par l'analyse des dynamiques et forces sociales au plan inter-organisationnel, sectoriel ou sociétal » (Friedberg, 2001).

Pour résumer la position de la théorie de la contingence, on peut dire que dans cette perspective, « la structuration de l'organisation dépend des paramètres caractéristiques de son contexte de fonctionnement » (Desreumaux, 1998 : 146-147). Il s'agit d'une « conception cartésienne » de l'organisation dans laquelle l'organisation est décrite par un ensemble de variables continues (qui correspondent surtout aux composantes formelles de l'organisation) et peut être décrite sur un espace multidimensionnel. Dans cette approche « il n'y a pas une seule structure efficace pour les organisations. Une structure ne peut être optimale qu'en variant en fonction de certains facteurs de contingence » (Donaldson, 1996 : 57). Une des critiques majeures qui peut être faite à la théorie de la contingence repose sur un de ses postulats majeurs à savoir le déterminisme.

Postulat	Définition du postulat
Le déterminisme	Les principaux décideurs de l'organisation ont une rationalité de type optimisant et doivent adopter la structure requise par le contexte pour atteindre l'efficacité. Ainsi, « les caractéristiques organisationnelles reflètent l'influence de l'environnement dans lequel elles se situent » (Donaldson, 1996).
Le fonctionnalisme	La structure organisationnelle est expliquée par sa fonction et ses conséquences sur le plan de l'efficacité de l'organisation .
Le positivisme	L'organisation est une réalité objective explicable essentiellement par des facteurs matériels.
Le nomothéisme	La théorie de la contingence s'attache à la recherche de lois générales de structuration s'appliquant à toutes les organisations.

Tableau n° 9 : Les postulats de la théorie de la contingence

Source : D'après Desreumaux (1998, p.146)

Chapitre 2. Aspects conceptuels et théoriques de la recherche sur les outils de contrôle de la performance

La principale critique repose donc sur ce penchant mécanique et déterministe (Bouquin, 1994) de la théorie de la contingence qui contrairement à la façon dont elle se définit, ne serait qu'une autre approche universaliste et aboutirait elle-même à des propositions de types « one best way » (Crozier et Friedberg, 1977). Par ailleurs le déterminisme qui repose sur l'adaptabilité du système ne prend pas en compte le caractère « construit » de l'organisation alors que la structure et la configuration des systèmes de contrôle dépendent aussi d'éléments tels que les perceptions, les valeurs et les croyances de décideurs, ainsi que de facteurs d'ordre politique (Desreumaux, 1998).

Une deuxième critique qui est faite à la théorie de la contingence provient du manque de clarté lié au caractère ambigu des propositions théoriques faites par les théoriciens de la contingence. Les propositions énoncées indiquent, par exemple, « qu'une structure devrait être appropriée » à un environnement donné, que les organisations ont plus de succès lorsque leurs structures sont « conformes » à leur technologie, que les processus internes d'une organisation devraient être « cohérents » avec les demandes externes, (...) » (Schoonhoven, 1981, p.350). La multiplication des variables testées et le manque de clarté des termes utilisés font dire que la théorie de la contingence s'apparente plus à une méta-théorie qu'à une théorie en ce sens qu'il s'agit plutôt d'une stratégie de recherche qui suggère comment un phénomène devrait être conceptualisé (Schoonhoven, 1981).

Enfin les critiques relevées à l'encontre de la théorie de la contingence pointent la faiblesse méthodologique des études menées dans ce cadre théorique. Les variables de contingence sont parfois mal définies, variant d'une étude à l'autre et rendant difficile toute comparaison, et les méthodologies de recherche inappropriées (Otley, 1980 ; Chapman, 1997 ; Hartmann et Moers, 1999). Par ailleurs Hartmann et Moers (1999) ont montré que parmi vingt-huit articles publiés dans des revues de premier plan⁴³, vingt-sept contiennent au moins une erreur liée à l'utilisation de l'analyse de régression modérée (« *Moderated regression Analysis* »). De fait, Otley (1980) et Chapman (1997) préconisent le recours à des études exploratoires sur le terrain du type qualitatif pour améliorer la compréhension des résultats établis sur la base des études contingentes.

⁴³ The Accounting Review, Journal of Accounting Research et Accounting, Organizations and Society.

3.1.2 limites de la théorie néo-institutionnelle

La théorie néo-institutionnelle n'est pas non plus exempte de toute critique. Parmi celles qui ont pu être faites à l'encontre de la TNI, nous en exposerons quatre qui nous semblent les plus diffusées dans la littérature.

Un des reproches fait à la théorie néo-institutionnelle repose sur l'aspect jugé généraliste de la théorie et le manque de définition précise du terme « institution ». Pour Hasselbladh et Kallinikos (2000), il est important de ne pas se contenter de formulations qui attribuent aux institutions le statut d'idées n'opérant qu'à l'intérieur de la boîte noire de « l'esprit humain » (Scott, 1994, p.98). Ce problème sémantique lié à l'absence d'une définition claire et intelligible du mot « institution » pose alors le problème de l'objectivité du contenu qui pourrait lui être associé (Benabdellah-Demaria, 2008).

Autre critique faite à l'encontre de ce cadre théorique, son absence de prise en compte des agents et de leurs capacités stratégiques (Desreumaux, 2004 ; Hirsch et Lounsbury, 1997). En effet, « L'absence de prise en compte des capacités stratégiques des agents constitue sans doute la principale critique adressée au néo-institutionnalisme » (Leca, 2006).

D'autre part, la TNI, dont l'objet est d'expliquer le phénomène d'homogénéisation des organisations (DiMaggio et Powell, 1983) et par la suite les processus de diffusion de pratiques managériales, tend pourtant à être incapable d'expliquer le changement, la déviance (qui fait perdre la légitimité) et plus généralement l'absence de prise en compte de l'action (Leca, 2006). Par ailleurs, les changements institutionnels étant par nature lents et difficiles à identifier, on compte peu d'études sur le sujet visant à analyser ces phénomènes (Gillet, 2010).

Enfin, et au même titre que ce qui était reproché à la théorie de la contingence plus avant, la TNI semble elle aussi souffrir du déterminisme lié à son paradigme. Défendant l'idée que les acteurs ainsi que les organisations sont influencés par des forces institutionnelles qui les dépassent, l'isomorphisme institutionnel offre un caractère trop mécanique et passif (Rouleau, 2007).

Chapitre 2. Aspects conceptuels et théoriques de la recherche sur les outils de contrôle de la performance

Pour contrer certaines de ces limites, des recherches récentes ont été entreprises portant sur la prise en compte de l'agent et du changement au cœur de l'analyse institutionnaliste, développant ainsi un « néo-institutionnalisme étendu » (Hoffman et Ventresca, 2002).

3.1.3 Les apports des cadres théoriques choisis

Malgré les critiques qui viennent d'être évoquées à l'encontre de ces deux cadres théoriques, nous allons présenter les raisons principales qui nous ont poussés à les adopter.

Concernant la théorie de la contingence, ce qui nous a séduit dans son approche est précisément le fait qu'elle défende l'idée qu'il n'existe pas un système de contrôle unique qui puisse convenir à toutes les organisations dans toutes les circonstances (Hopwood, 1989 ; Chendall, 1999). Par ailleurs notre choix se fonde également sur le fait que cette étude reste un paradigme important dans les études relatives aux systèmes de contrôle de la performance des organisations (Dent, 1990 ; Desreumaux, 1998).

Par ailleurs, l'étude des pratiques du contrôle de la performance par la variable explicative structure de propriété reste un thème encore peu étudié, et peut donc bénéficier pour sa conceptualisation de l'apport d'un cadre théorique déjà bien établi.

D'autre part, notre étude s'attache d'une part à mettre en évidence les typologies d'outils de contrôle de la performance du secteur de l'HPA, et d'autre part à établir les déterminants d'option de ces outils. La TNI est justement mobilisé dans la littérature pour répondre à ces questions. Dans cette optique la mise en place de contrôle de la performance est perçue comme une réponse apportée aux pressions institutionnelles dans le but d'obtenir une légitimité.

Ainsi, la combinaison de ces deux cadres théoriques que sont la contingence et le néo-institutionnalisme permet d'appréhender tous les facteurs explicatifs des pratiques de contrôle de la performance.

3.2. Approches contingentes et néo-institutionnelle ou la combinaison de deux cadres théoriques

L'utilisation séparée de chacun des cadres théoriques, pouvant être mobilisé pour la présente étude, ne paraît apporter qu'une réponse partielle à la question de recherche. En effet, toutes les théories prises séparément ne s'avèrent pas pouvoir expliquer complètement les

Chapitre 2. Aspects conceptuels et théoriques de la recherche sur les outils de contrôle de la performance

déterminants des pratiques du contrôle de la performance. Pour appréhender tous les aspects de la question et compte tenu des spécificités de l'objet de recherche, il semble que l'utilisation conjointe des cadres théoriques soit essentielle.

Les principaux cadres théoriques mobilisés dans la littérature en contrôle de gestion et plus particulièrement dans l'étude des déterminants des pratiques de contrôle sont, comme énoncé précédemment, la théorie de la contingence et la théorie néo-institutionnelle. Nous pouvons résumer l'essence de ces deux cadres théoriques autour des théories dominantes associées à chacune d'elle et à leur conception du contrôle de la performance au sein des structures dans le tableau suivant.

	Cadre théorique	
	<i>Contingent</i>	<i>Institutionnel</i>
Théories dominantes associées au cadre théorique	<p>Théorie de la contingence technologique (Woodward, 1965)</p> <p>Théorie de la contingence structurelle (Burns et Stalker, 1961, Mintzberg, 1979)</p> <p>Théorie de la contingence stratégique (Crozier et Friedberg, 1977)</p>	<p>Théorie néo-institutionnelle (Weber)</p> <p>Théorie de la légitimité (DiMaggio et Powell, 1983 ; Meyer et Rowan, 1991, Scott, 1995)</p> <p>Théorie de la gestion des impressions « impression management » (Tedeschi et al., 1971 ; Fontiat, 2000)</p> <p>Théorie du « media agenda setting » (Charron, 1994)</p>
Conception du contrôle de la performance	Permet de contribuer à l'efficacité de l'entreprise	Permet de légitimer l'organisation au sein du champ institutionnel

Tableau n° 10 : Les deux principaux cadres théoriques utilisés en contrôle de gestion

Chapitre 2. Aspects conceptuels et théoriques de la recherche sur les outils de contrôle de la performance

Notre choix est de retenir un double cadre théorique intégrant les théories de la contingence structurelle et néo-institutionnelle en particulier bien que plusieurs autres théories s'insèrent dans chacun des cadres. Ce choix, conforté par une revue de la littérature détaillée précédemment, nous semble tout à fait justifié pour étudier les pratiques de contrôle de la performance au sein du secteur de l'hôtellerie de plein air.

La théorie de la contingence appliquée au contrôle de gestion fait l'hypothèse que de manière générale les organisations adoptent les systèmes de contrôle de gestion qui leur permettent d'améliorer leur efficience (Covaleski et al., 2003). Dans ce cadre, la mise en place d'un contrôle de la performance devrait s'expliquer par « l'environnement technique » de l'organisation qui comprend les facteurs de contingence que nous avons précédemment cités. Pour parvenir à leur but, leur fin, les acteurs agissent en rationalité.

La TNI fait l'hypothèse que si l'organisation adopte un système de contrôle de la performance, c'est qu'elle est influencée par l'environnement social et institutionnel dans lequel elle évolue (Sponem, 2006). Les chercheurs néo-institutionnels critiquent la conceptualisation de l'environnement dans les approches traditionnelles. Ils proposent de prendre en compte l'«environnement institutionnel », c'est-à-dire les règles et les obligations légales ou culturelles auxquelles sont soumises les organisations (Scott et Meyer, 1991, p. 123). Le modèle institutionnel repose sur une conception cognitive de la rationalité des acteurs. Par le prisme de cette rationalité cognitive des acteurs, l'environnement « pénètre dans l'organisation en créant les lunettes à travers lesquelles les acteurs voient le monde et plus précisément la structure, l'action et la pensée » (DiMaggio et Powell, 1991, p. 13).

Chapitre 2. Aspects conceptuels et théoriques de la recherche sur les outils de contrôle de la performance

Ainsi, l'utilisation simultanée de ces deux cadres théoriques permet d'appréhender les pratiques du contrôle de la performance dans une vision globale, et aussi de saisir des facteurs explicatifs différents venant à la fois de l'environnement technique et de l'environnement institutionnel. La figure suivante illustre ces propos.

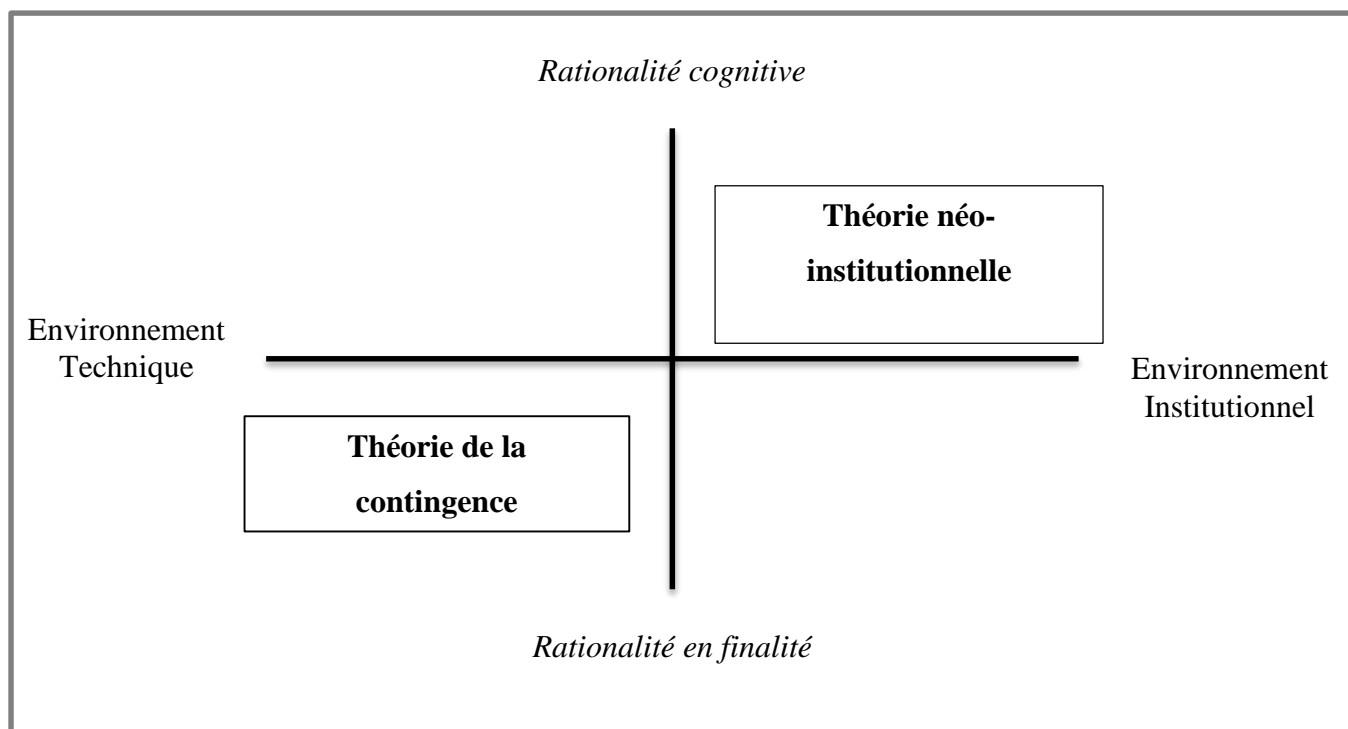


Figure n° 13 : Combinaison des cadres théoriques

Dans ce construit, « l'environnement technique met l'accent sur une rationalité qui vise à faire correspondre moyens et fins afin d'aboutir au résultat attendu. L'environnement institutionnel implique une rationalité cognitive : fournir des éléments qui permettent de rendre les actions passées compréhensibles et acceptables pour les autres et qui rendent l'organisation comptable de ses actions passées. » (Scott & Meyer, 1991, p. 124). La notion de rationalité limitée est à interpréter au sens Webérien du terme, à savoir le fait d'adapter un ensemble de moyens en vue d'atteindre un but déterminé. Afin de mieux appréhender la complémentarité de ces deux cadres théoriques, nous proposons d'en résumer les particularités dans le tableau suivant.

Chapitre 2. Aspects conceptuels et théoriques de la recherche sur les outils de contrôle de la performance

	Théorie de la Contingence	Théorie Néo-institutionnelle
Concepts centraux	L'organisation « subit » le poids du contexte dans lequel elle « vit ». Elle s'adapte alors sans cesse, et fait varier sa structure et son fonctionnement en fonction des facteurs de contingence qui l'influence	Les entreprises adoptent des pratiques que les institutions exigent d'elles dans le but d'accroître leur légitimité institutionnelle et leur pouvoir : <ul style="list-style-type: none"> - les organisations tendent à devenir homogènes - soumissions à des pressions institutionnelles - recherche de légitimité
Conception des pratiques du contrôle de la performance	Permet d'améliorer l'efficacité de l'organisation	Permet de légitimer l'organisation
Facteurs explicatifs	Facteurs issus de l'environnement technique	Facteurs issus de l'environnement institutionnel
Objectifs et visée des théories	Explicatif : étudier le comportement des organisations en expliquant les différences de structures adoptées comme l'adaptabilité à l'environnement technique et ce, en fonction de facteurs structurels	Explicatif et compréhensif : étude des relations entre les organisations et l'influence de l'environnement social sur les entreprises
Théories dominantes	Théorie de la contingence structurelle	Théories institutionnelles des organisations

Chapitre 2. Aspects conceptuels et théoriques de la recherche sur les outils de contrôle de la performance

Contexte d'étude	Prise en compte du contexte uniquement interne à l'entreprise pour expliquer son comportement	Prise en compte du contexte externe à l'entreprise pour expliquer et décrire son comportement
Contribution du double cadre théorique	Prise en compte du contexte interne et externe, prise en compte des facteurs fonctionnels et structurels aussi bien que des facteurs liés à l'environnement institutionnel de l'entreprise pour expliquer son comportement.	

Tableau n° 11 : Synthèse des cadres théoriques utilisés

Pour le cadre théorique de la contingence, la mise en place d'un contrôle de la performance doit permettre à l'organisation de corriger son « fit », et contribuer ainsi à l'efficacité de l'organisation et à sa pérennité dans son environnement. Alors que dans le cadre de la théorie néo-institutionnelle la mise en place d'un contrôle de la performance est analysée comme une gestion des enjeux sociaux, dans un objectif d'obtention ou de maintien de légitimité. L'objectif de chacun de ces cadres théoriques est similaire dans la mesure où tous les deux permettent d'expliquer le comportement des organisations et l'adoption de structures et de pratiques au sein de celles-ci.

Cependant, ils ont des points de vue différents, puisque la théorie de la contingence s'appuie sur les facteurs liés à un environnement technique pour expliquer le comportement des organisations en prenant en compte le contexte interne de l'organisation. En revanche la théorie néo-institutionnelle permet d'expliquer et de décrire ce comportement par des déterminants liés à l'environnement institutionnel, en prenant en compte le contexte extérieur à l'entreprise. Ces deux points de vue ne s'excluent pas mais peuvent être envisagés de façon complémentaire.

Ainsi, dans le cadre précis de cette recherche, des limites apparaissent dans chacun des deux cadres théoriques mobilisés, mais leur association permet de combler les lacunes de chacun des cadres. L'utilisation d'un seul cadre aurait donc omis un ensemble de facteurs déterminants dans l'explication du comportement des entreprises, et notamment, dans la mise

Chapitre 2. Aspects conceptuels et théoriques de la recherche sur les outils de contrôle de la performance

en place de pratiques de contrôle de la performance. Un double cadre théorique sera donc utilisé.

Bien que ces deux cadres de recherche reposent sur des bases différentes, l'objectif poursuivi est le même (Tixier et Jeanjean, 2000) : l'explication de la mise en place par les entreprises de pratiques de contrôle de la performance. De fait, la mobilisation de ce double cadre théorique dans notre recherche permet de mieux comprendre les pratiques de contrôle de la performance, et ce, en les appréhendant à l'aide de cadres à la fois hétérogènes et complémentaires.

Conclusion du chapitre 2

Le chapitre 2 a permis d'apporter un éclairage sur les théories mobilisées en contrôle de gestion et notamment celles concernant l'étude des outils de contrôle de la performance et leurs déterminants d'adoption.

Nous avons présenté dans un premier temps une revue de littérature des cadres théoriques utilisés ce qui nous a permis de faire émerger deux d'entre eux à savoir la théorie de la contingence et la théorie néo-institutionnelle.

Nous avons par la suite analysé chaque cadre théorique. Cela nous a permis de mettre en exergue certaines propositions de recherche. L'une s'appuyant sur la théorie de la contingence et qui propose que le facteur de contingence « structure de propriété » ait une influence sur le recours à des outils de contrôle de la performance. L'autre s'appuie sur la théorie néo-institutionnelle et propose que l'émergence des groupes comme acteurs du secteur de l'HPA ait une influence sur l'isomorphisme des outils de contrôle de la performance.

Enfin, nous avons présenté les limites et les apports du recours à ces deux cadres théoriques. La réflexion menée sur l'utilisation de cadres théoriques adéquats pour la présente recherche a montré que la combinaison de plusieurs théories concomitantes était importante. Ainsi, il est important de se pencher sur un modèle de recherche intégrateur afin de combiner des cadres théoriques interdisciplinaires, à la fois organisationnels et institutionnels, pour appréhender un phénomène multidimensionnel (Gladwin et al., 1995). Nous supposons donc que ces deux approches théoriques sont complémentaires et permettront d'analyser la mise en place d'une vérification sociétale dans sa globalité.

Chapitre 3 : Étude qualitative exploratoire

Chapitre 3

Étude qualitative exploratoire

Introduction du chapitre 3

Section 1. Méthodologie de l'étude qualitative exploratoire

1. Cadre de l'étude exploratoire
2. Recueil et analyse des données

Section 2. Résultats de l'analyse des entretiens semi-directifs

1. Analyse lexicale
2. Analyse de contenu

Section 3. Hypothèses de recherche issues de la littérature et de l'étude qualitative et présentation du modèle explicatif

1. Hypothèses issues de la littérature
2. Hypothèses issues des résultats de l'étude qualitative
3. Formulation du modèle de recherche

Conclusion du chapitre 3

Introduction au chapitre 3

Au cours de ce chapitre nous allons analyser et commenter les résultats issus de notre étude qualitative exploratoire menée auprès de gestionnaires de camping. Cette enquête fait suite aux propositions qui ont émergé des cadres théoriques retenus pour expliquer le recours à des outils de contrôle de la performance au sein de l'hôtellerie de plein air.

Les données de notre étude proviennent d'entretiens réalisés de façon non directive.

L'analyse par codage thématique a permis de mettre en évidence deux axes de discours, l'un se réfère aux outils utilisés et l'autre à leur utilisation en termes de communication interne au sein de l'organisation.

Nous expliquons dans un premier temps la méthodologie qui a été privilégiée dans cette étude (section 1), puis nous présentons les résultats obtenus à travers deux méthodes, une analyse lexicale et une analyse de contenu (section 2) afin de déterminer les hypothèses de recherche qui nous permettent de présenter notre modèle de recherche (section 3).

SECTION 1 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE QUALITATIVE EXPLORATOIRE

Nous présentons dans cette section le cadre retenu de l'étude exploratoire (1.1), puis le recueil et notre méthode d'analyse des données (1.2)

1.1 Cadre de l'étude exploratoire

Nous justifions dans cette sous-section l'outil de collecte retenu (1.1.1) ainsi que l'échantillon ayant servi à réaliser cette étude (1.1.2).

1.1.1 Justification de l'outil de collecte retenu

Dans le cadre d'une étude de type qualitatif à vocation exploratoire force est de constater que de nombreuses méthodes sont répertoriées. De Ketele et Roegiers (1996) en identifient plus précisément quatre, à savoir l'interview, l'étude de documents, l'observation et le questionnaire.

Selon Blanchet et Gotman (1992, p. 43), « *l'entretien est l'outil de prédilection de la phase exploratoire d'une enquête dans la mesure où (...) il est lui même un processus exploratoire* ». Par ailleurs, les études qualitatives sont particulièrement adaptées à l'exploration et à la construction d'hypothèses sur un domaine mal connu (Miles et Huberman, 2003). "*Les données qualitatives se présentent sous forme de mots plutôt que de chiffres*" (Miles et Huberman, 1991). Dans le cadre de notre recherche, il semble pertinent de procéder par entretiens dans la mesure où l'on ne dispose pas d'éléments empiriques sur les pratiques du contrôle de la performance et leurs déterminants au sein de secteur de l'hôtellerie de plein air. Par ailleurs ce choix se justifie d'autant plus que notre recherche vise plus précisément à expliciter et analyser des phénomènes (visibles ou cachés), qui concernent des faits et actes humains, en relation avec les pratiques de contrôle de la performance. « *L'entretien est une technique destinée à collecter, dans la perspective de leur analyse des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus* » (Thiétart, 2007, p.235).

Le caractère exploratoire du recours aux entretiens est précisé par Blanchet et Gotman (2007, p.43) en ces termes : « ...Les entretiens exploratoires ont pour fonction de mettre en lumière les aspects du phénomène auxquels le chercheur ne peut penser spontanément et de compléter les pistes de travail suggérées par ses lectures ». Dès lors, il nous fallait déterminer la forme de l'entretien qui serait retenu. Wacheux (1996) identifie quatre formes d'entretiens à savoir l'entretien de groupe, l'entretien directif, l'entretien ouvert, et l'entretien semi-directif. Parmi ces modes d'entretien, un seul ne se déroule pas en face à face à savoir l'entretien de groupe encore appelé « focus groups ».

- L'entretien de groupe consiste à faire réagir un groupe sur un sujet déterminé par le chercheur. Il est conduit dans un cadre formel, comme un entretien directif en ce sens qu'il utilise un format de questions structurées. Ces entretiens sont dirigés par un modérateur : un responsable du déroulement de la séance, posant les questions aux participants, recentrant les discussions et accordant les droits de parole.
- L'entretien directif est réalisé selon un protocole strict, fixé à l'avance. L'interviewé doit répondre aux questions posées de façon concises, voire fermé (Oui, Non).
- L'entretien ouvert repose sur l'expression libre de l'interviewé à partir d'une question générale posée ou d'un thème défini au départ par l'enquêteur.
- L'entretien semi-directif est conduit dans le cadre de questions ouvertes ou de thèmes

Chapitre 3. Etude qualitative exploratoire

identifiés au préalable par l'enquêteur dans une grille d'entretien ou encore guide d'entretien. Blanchet et Gotman (1992, p. 61) avancent que *"le degré de formalisation du guide est fonction de l'objet de l'étude (multidimensionnalité), de l'usage de l'enquête (exploratoire, principale ou complémentaire) et du type d'analyse que l'on projette de faire"*. L'objet du guide d'entretien est de permettre de rester centré sur le sujet tout en s'efforçant de faciliter la libre expression de l'interviewé, autrement dit « *se laisser diriger tout en dirigeant* » (Piaget, 1972).

Notre recherche, s'appuyant au préalable sur une recherche documentaire issue de l'analyse de la littérature, il nous paraissait opportun de privilégier la méthode par entretiens semi-directifs afin de contextualiser les résultats théoriques obtenus (Blanchet et Gotman, 1992). De plus nous espérons que les résultats issus des entretiens semi-directifs nous permettront de confirmer et d'enrichir les résultats issus de l'état de l'art et nous permettre par la suite de définir notre modèle de recherche.

1.1.2 Justification de l'échantillon retenu pour l'étude

Dans le cadre de notre recherche, l'objet de ces entretiens exploratoires est d'approfondir les éléments retirés de la revue de littérature. Ainsi nous pourrions confronter les résultats obtenus théoriquement à la réalité du secteur qui nous intéresse, à savoir celui de l'hôtellerie de plein air afin de pouvoir mettre à jour notre modèle théorique et nos hypothèses de recherche.

La question qui se posait alors à nous fut de déterminer quelle doit être la taille de l'échantillon à interroger. La recherche qualitative exploratoire est caractérisée par « des échantillons de taille réduite qui n'ont aucun objectif de représentativité au sens statistique du terme, mais qui répondent à des critères de pertinence de la structure de la population étudiée compte tenu du problème spécifique de l'étude » (Evrard et al., 2003, p.100). Par ailleurs, Blanchet et Gotman (1992) soulignent qu'« à partir d'un certain nombre d'entretiens, les informations que l'on obtient deviennent redondantes ». Suivant ce précepte, nous avons arrêté la taille de notre échantillon en fonction du critère de saturation sémantique. Cette situation de saturation sémantique est atteinte lorsque les derniers entretiens n'apportent plus de nouvelles informations capables d'enrichir la théorie par rapport aux précédents.

Bien que notre échantillon puisse paraître réduit, les éléments apportés par le discours des personnes interrogées tendent à nous renseigner suffisamment sur notre objet de recherche et

ainsi nous amener à pouvoir formuler nos hypothèses. En effet, notre objectif dans cette étude exploratoire n'est pas de procéder à une généralisation des résultats mais d'apporter une meilleure compréhension du phénomène étudié (Gillet, 20010).

De ce fait nous avons réalisé sept entretiens auprès de campings de la région Languedoc Roussillon (L.R.). L'échantillon a été constitué en partie avec le concours de la fédération régionale de l'hôtellerie de plein air Languedoc Roussillon qui a pris contact avec certains membres de la fédération afin d'avoir un échantillon représentatif des acteurs du secteur. Le choix de ce secteur géographique se justifie par le fait que la région L.R. est la 1^{ère} région de France en nombre d'emplacements (119182, soit 12,78 % des emplacements français), et la 2^{ème} région en nombre de terrains de camping (791) après Rhône-Alpes (884) et la Bretagne (781)⁴⁴. Avec une moyenne de 151 emplacements par camping, le Languedoc-Roussillon dépasse largement la moyenne nationale qui est de 110 emplacements par camping⁴⁵.

Le tableau suivant illustre les principales caractéristiques des campings et des entretiens composant notre échantillon.

⁴⁴ Source l'OT, Hors série « Chaînes et Groupe de campings en France », mars 2013

⁴⁵ Source INSEE, enquête conjoncturelle 2013

Chapitre 3. Etude qualitative exploratoire

Campings	Nombre d'étoiles	Type de camping	Type de gouvernance	Fonction de l'interviewé	Durée de l'entretien
C.1	5	Indépendant	Familiale	Gérant-propriétaire	47 minutes
C.2	3	Groupe	Actionnariale	Directeur de site	42 minutes
C.3	5	Indépendant	Familiale	Directeur commercial	38 minutes
C.4	4	Groupe	Actionnariale	Directrice de site	48 minutes
C.5	4	Groupe	Actionnariale	Directrice de site	52 minutes
C.6	5	Chaîne	Familiale	Gérant-propriétaire	1 heure et 12 minutes
C.7	4	Groupe	Actionnariale	Directeur de site	1 heures et 4 minutes

Tableau n° 12 : Caractéristique des campings de l'échantillon et des entretiens

Afin de pouvoir obtenir des résultats homogènes, et d'avoir une représentation de l'ensemble des acteurs du secteur, les établissements retenus sont des établissements ayant plus de 300 emplacements (soit près de trois fois la moyenne nationale) avec une classification allant de 3 à 5 étoiles (le référentiel de classement étant rendu obligatoire depuis 2012 avec notamment la création d'une cinquième étoile qui n'existait pas avant).

L'ensemble de ces établissements dispose quasiment du même niveau de prestations ludiques et d'une offre en termes de produits d'hébergement variés, avec une proportion plus ou moins grande selon le type de structure de propriété du produit locatif.

Notre étude s'appuie sur des terrains de camping ayant un mode de gestion privé (en 2012, 69 % des établissements sont gérés par des entreprises commerciales privées contre 54 % en 1990). Les acteurs du secteur privé sont de trois sortes, des indépendants, des indépendants adhérant à une chaîne, et des groupes intégrés.

Chapitre 3. Etude qualitative exploratoire

Tous les entretiens ont été réalisés dans les bureaux des différents campings interrogés à l'exception d'un qui a préféré un terrain neutre (café) pour des raisons de discrétion.

Les entretiens ont une durée moyenne de 51 minutes. Ils se sont concrétisés dans 62,5 % des cas par une visite du site.

1.2 Recueil et analyse des données

Nous présentons dans cette sous-section le guide d'entretien ayant servi lors des entretiens (1.2.1), puis nous justifions notre méthode d'analyse (1.2.2).

1.1.3 Le guide d'entretien

Afin de réaliser les entretiens semi-directifs, il est recommandé d'établir un guide d'entretien (Thiétart, 1999). Ainsi, Evrard et al. (1997, p. 99) indiquent que « le guide d'entretien comprend une liste des thèmes qui doivent être abordés dans le courant de l'entretien ».

Nous avons donc réalisé les entretiens en face à face, à l'aide d'un guide conçu à cet effet. Il permet d'aborder des thèmes préalablement définis avec des questions de présentation et d'introduction, des questions principales concernant le thème abordé, des questions d'investigation permettant d'éclaircir des notions imprécises et des questions d'implication visant à préciser une idée (Thiétart, 2007, p. 236). Afin de rédiger notre guide d'entretien avec le plus de clairvoyance possible, nous avons suivi les recommandations de Fontana et Frey (2000, p.660) qui précisent que « le chercheur doit commencer par briser la glace avec des questions générales, puis s'orienter progressivement vers des questions plus spécifiques ». De ce fait notre guide d'entretien s'articule en trois parties. La première partie concerne la présentation de l'interviewé lui-même et l'établissement qu'il dirige. La deuxième partie porte sur le thème de notre recherche à savoir les outils de gestion qui lui sont propres. L'objectif de cette partie est de faire émerger les outils de contrôle de la performance utilisés par la profession. Enfin une troisième et dernière partie est axée sur la perception des dirigeants dans l'adoption des outils de contrôle par la profession en général.

La structure générale du guide d'entretien utilisé est présentée dans la figure suivante.

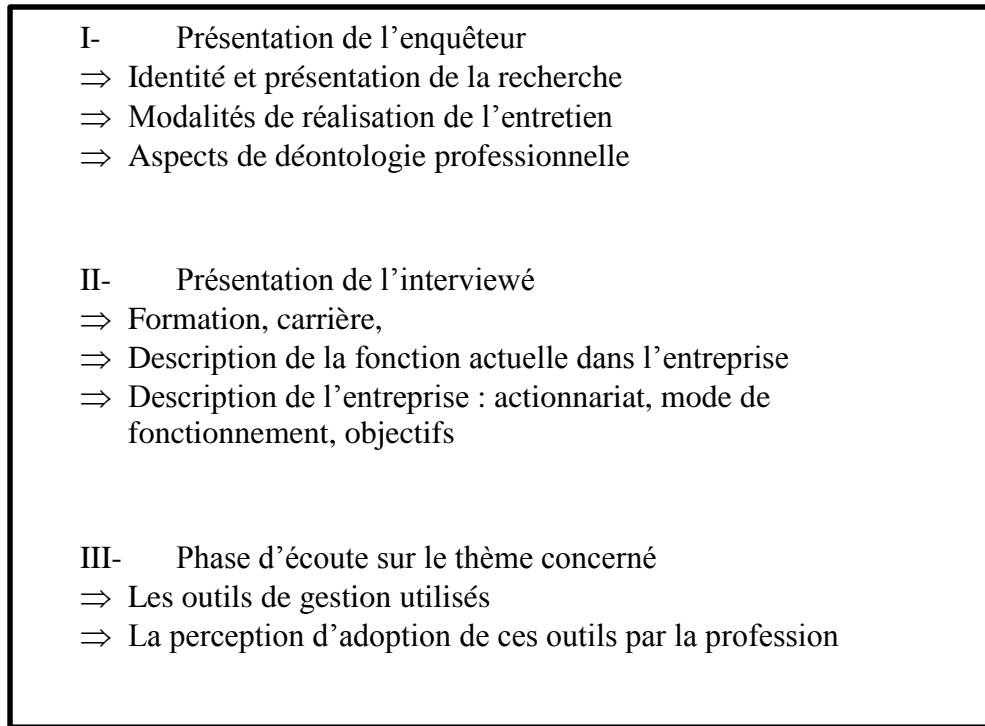


Figure n° 14 : Structure générale du guide d'entretien

L'objectif annoncé de l'entretien était présenté comme étant le moyen de connaître davantage la profession et notamment les outils de gestion qui lui sont propres. L'échantillon constitué faisant ressortir deux types de gouvernance à savoir familiale et actionnariale, deux guides d'entretien ont été rédigés, chacun suivant le même ordonnancement afin de tenir compte des spécificités du public interrogé notamment dans le choix du vocabulaire.

Les deux figures suivantes présentent la structure spécifique au type de gouvernance de chaque guide d'entretien. Seule la phase d'écoute a été modifiée, c'est donc elle qui est présentée dans ces figures.

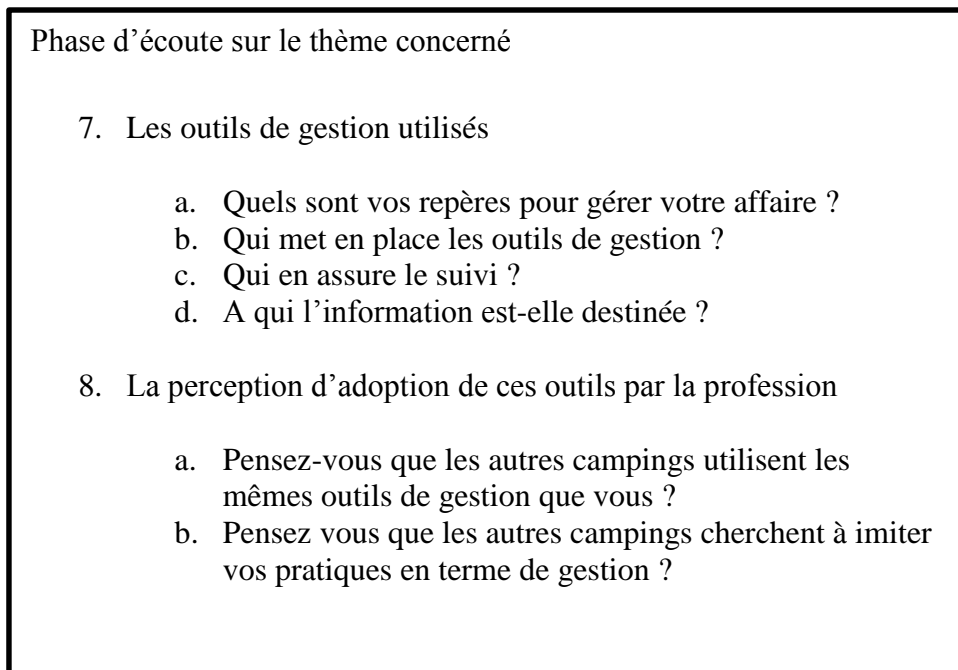


Figure n° 15 : Structure du guide d'entretien pour les campings à gouvernance familiale

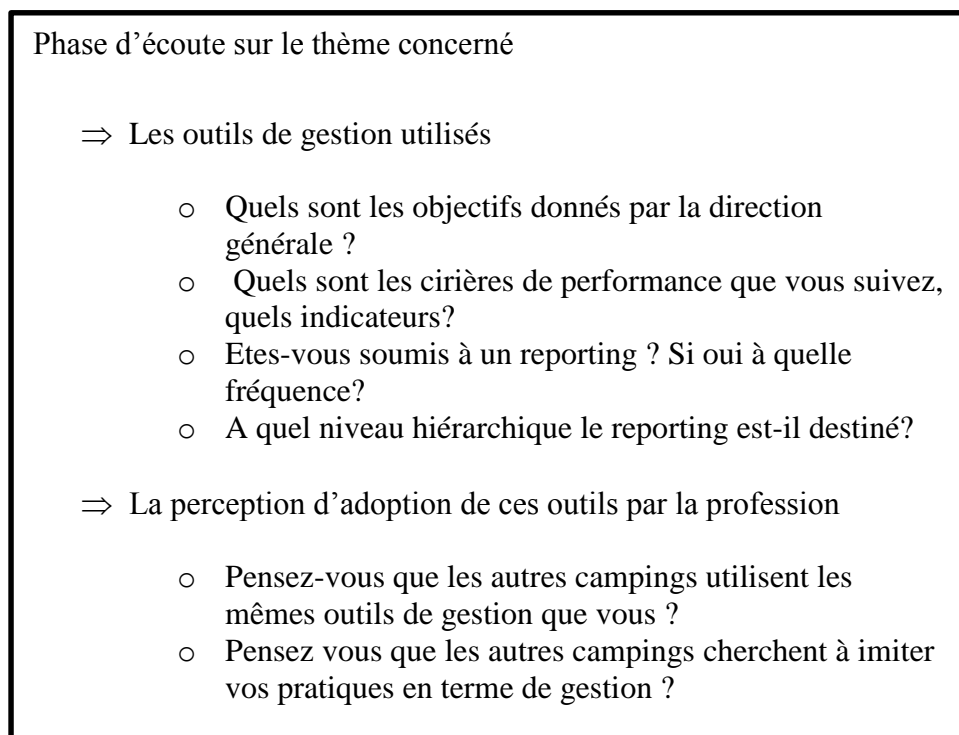


Figure n° 16: Structure du guide d'entretien pour les campings à gouvernance actionnariale

Les entretiens ont été enregistrés à l'aide d'un magnétophone afin de ne pas avoir à prendre de note durant l'entretien et ce avec l'accord des interviewés. Cela a permis de rester concentré et à l'écoute du discours de la personne interrogée et de pouvoir suivre plus facilement le guide d'entretien.

L'ensemble des entretiens a donné lieu à une retranscription dès la fin des ces derniers.

1.1.4 Justification de la méthode d'analyse

Nous avons opté pour une double méthode dans l'analyse des entretiens.

La première méthode dite méthode de l'analyse lexicale afin de répondre à la question « de quoi parle-t-on ? » et ainsi aborder les entretiens sans biais ni parti pris. Puis une deuxième méthode appelée méthode de l'analyse de contenu qui devrait nous permettre d'extraire les éléments significatifs issus du contenu des entretiens.

Dans notre étude, nous cherchons à comprendre les comportements en matière de pratiques dans le contrôle de la performance au sein des établissements de plein air. Cette technique de l'analyse lexicale nous paraît justifiée dans le sens où elle s'attache à l'étude des idées (Chenitz et Swanson, 1986). De fait, nous avons opté pour une relecture de nos entretiens avec la méthode ALCESTE à partir du logiciel libre IRaMuTeQ. Cette méthodologie repose sur le postulat que *« ...l'organisation des données dans un espace multidimensionnel qui découle de ces analyses serait en quelque sorte l'expression de l'organisation cognitive des éléments du champ représentationnel. [...] Les sujets ne partageraient pas (ou pas seulement) un référentiel catégoriel commun, mais (également) des fonctions de traitement de l'information impliquant différents critères de découpage, d'ordonnancement et d'orientation des éléments du champ »* (Doise & al., 1992, p. 57-58).

La méthode ALCESTE (Analyse des Lexèmes Co-occurents dans les Enoncés Simples d'un Texte) a été élaborée par Reinert en 1986, dans la lignée des travaux de Benzécri (1973, 1981, 1982). *« Le Logiciel ALCESTE permet d'effectuer de manière automatique l'analyse d'entretien. [...] L'objectif est de quantifier un texte pour en extraire les structures signifiantes les plus fortes »* (Société Image, propriétaire de la marque ALCESTE). L'intérêt d'utiliser cette méthode réside dans le fait que la segmentation du texte (corpus) est opérée par un logiciel et non par le chercheur lui-même évitant ainsi certains biais.

La deuxième méthode utilisée dans la relecture de nos entretiens est l'analyse de contenu. Cette méthodologie est fondée sur le postulat que la redondance d'unités d'analyse de discours (mot, expressions, phrases, paragraphes) est révélatrice des préoccupations des auteurs du discours (Thiétart & al., 2007). L'objectif de cette méthode est de faire émerger des unités de sens ou des thèmes en découpant et en classant les discours. Le plus souvent, cela passe par un codage des données qualitatives. Durant la phase de codage, la transcription du discours est divisée en unités auxquelles est attribuée une étiquette, code explicatif de l'unité dans le discours (Miles et Huberman 2005). Ce ne sont en effet pas les mots en tant que tels qui sont intéressants pour l'analyse, mais plutôt leur signification. Ce codage dit de premier niveau par Miles et Huberman (2005) consiste à résumer des parties du discours. Le processus de codage consiste à découper « *le contenu du discours ou du texte en unités d'analyse (mots, phrases, thèmes...), et à les intégrer au sein de catégories sélectionnées en fonction de l'objet de recherche* » (Thiétart & al., 2007,p.498).

La démarche de compréhension des discours telle qu'elle est décrite par Wacheux (1996, p.239) est reproduite dans la figure suivante.

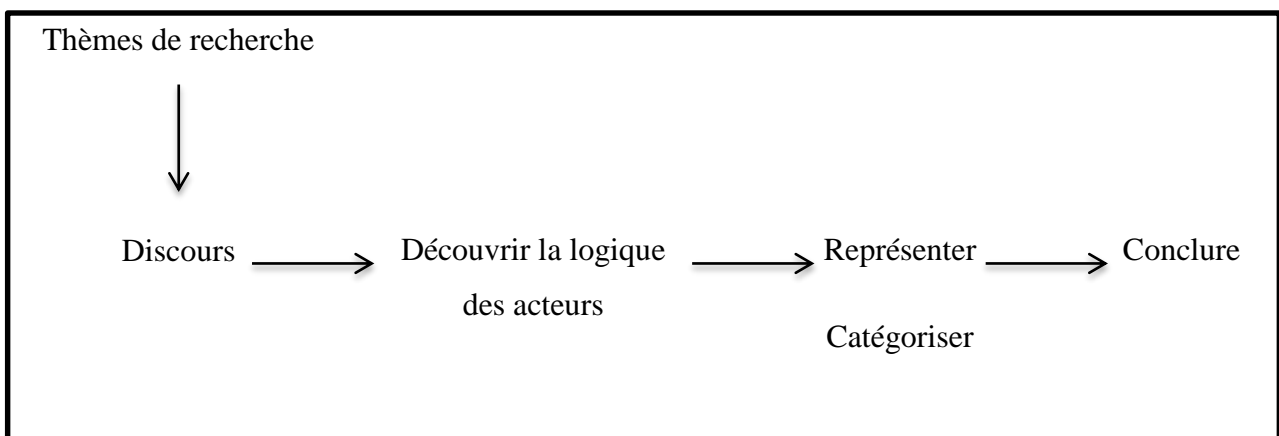


Figure n° 17 : La compréhension des discours

Source : Wacheux (1996, p.239)

Nous avons donc procédé à l'analyse de contenu des discours en utilisant un codage thématique a-priori, c'est à dire avec des thèmes préalablement identifiés. Ces thèmes ont été définis durant l'élaboration du guide d'entretien et sont les suivants : les outils de gestion utilisés pour piloter l'activité, le reporting des informations de gestion, la perception des pratiques de gestion du reste de la profession.

Durant cette phase d'analyse, une première lecture a été réalisée afin d'exclure les éléments qui n'avaient pas de lien avec les thèmes pré-définis. Cette méthode nous a permis de regrouper en thème et sous-thème les éléments du corpus qui nous semblaient pertinents. Ce deuxième corpus a ensuite été analysé à partir de la grille de lecture qui avait émergé lors de la première lecture. La figure suivante présente la grille construite pour effectuer l'analyse des entretiens.

<u>Grille d'analyse</u>
<u>1^{er} thème : les outils de gestion utilisés pour piloter l'activité</u>
Sous thème: les outils financiers
Sous thème : les outils non-financiers
<u>2^{ème} thème : Le reporting des informations de gestion</u>
Sous thème : Les modes de reporting
Sous thème : Destinataires et éléments du reporting
<u>3^{ème} thème : La perception des pratiques de gestion du reste de la profession</u>
Sous thème : Perception des établissements à gouvernance familiale
Sous thème : Perception des établissements à gouvernance actionnariale

Figure n° 18 : Grille d'analyse des entretiens semi-directifs

SECTION 2 : RESULTATS DE L'ANALYSE DES ENTRETIENS SEMI DIRECTIFS

Nous présenterons dans cette section les résultats issus d'une double analyse, celle de type lexicale (2.1) et enfin celle de type contenu (2.2).

2.1 L'analyse lexicale

Nous détaillerons dans cette sous-section les résultats obtenus par l'analyse lexicale (2.1.1) mais également les limites du recours à ce type d'analyse (2.1.2).

2.1.1 Les résultats issus de l'analyse lexicale

L'objet de ce type d'analyse est le mot en tant que tel. Il s'agit alors de répondre à la question : « *De quoi parle-t-on ?* ». Cette analyse lexicale a été réalisée à l'aide du logiciel IRaMuTeQ (Version 0.6 alpha 3), logiciel libre du laboratoire LERASS⁴⁶ qui reproduit la méthode de classification décrite par Reinert, méthode de Classification Hiérarchique Descendante (C.H.D.) reprenant le principe de la méthode ALCESTE sur un tableau croisant les formes pleines et des segments de texte. Une analyse factorielle des correspondances (A.F.C.) est menée sur le premier tableau, puis les lignes sont ordonnées selon leurs coordonnées sur le premier facteur jusqu'à ce que soient mises en exergue deux classes qui maximisent l'inertie-interclasse. Un algorithme d'échange permute chaque ligne d'une classe à l'autre jusqu'à ce qu'il n'y ait plus d'augmentation de l'inertie inter-classe. L'analyse est ensuite effectuée sur la plus grande des deux classes et ainsi de suite jusqu'à l'obtention du nombre de classes paramétré, dans notre cas 10. Les deux classifications sont croisées pour déterminer les classes « stables » (Ratinaud et Déjean, 2009).

Les entretiens ont été traités comme une classification simple sur segments, le corpus étant de taille raisonnable. L'analyse a été réalisée avec une lemmatisation du vocabulaire c'est à dire que les différentes formes d'un même mot sont considérés comme un seul mot.

⁴⁶ LERASS, Laboratoire d'Etudes et de Recherches Appliquées en Sciences Sociales est un laboratoire pluridisciplinaire de l'Université de Toulouse 3 – Paul Sabatier, créé en 1983 et équipe d'accueil depuis 1990 (EA 827)

La segmentation du corpus faite selon les personnes interrogées a amené à diviser le texte en 7 U.C.I. et 285 U.C.E.⁴⁷. Sur les 285 U.C.E., 210 ont été classées et regroupées en 5 classes, soit 73,68 % du corpus comme le montre le dendrogramme de la figure suivante.

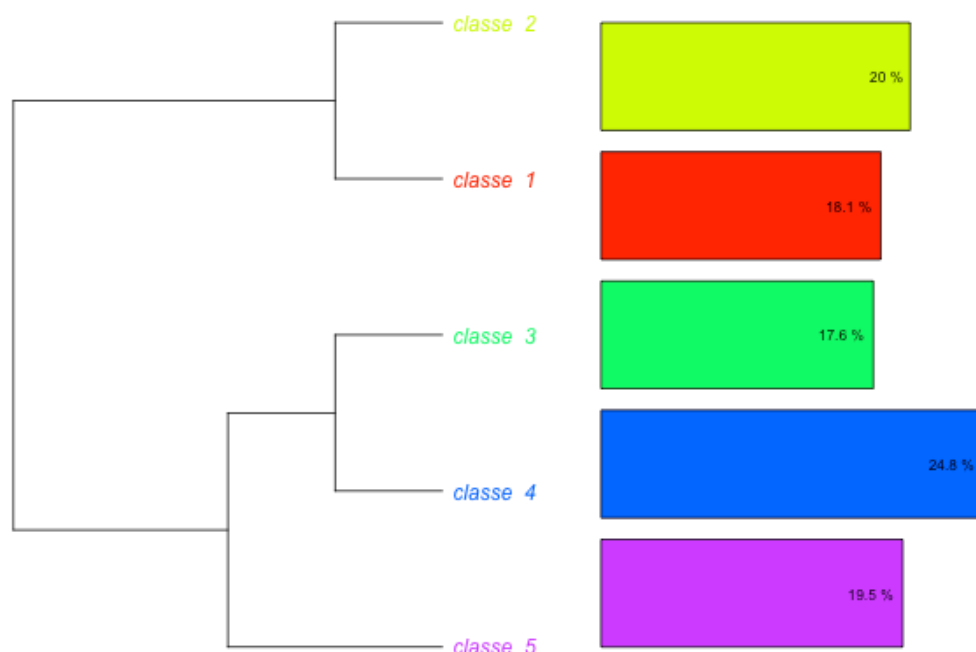


Figure n°19 : Dendrogramme du corpus analysé par la méthode de CHD

La méthode C.H.D. fait apparaître dans cette analyse cinq classes de discours différents autour des thématiques de la communication (classe 1), de la relation humaine (classe 2), de la gestion (classe 3), du rôle de directeur (classe 4) et du système d'information (classe 5). Pour chaque mot ressortant dans la classe, le logiciel lui attribue une valeur de Khi2 indiquant le niveau d'association entre le mot et la classe à laquelle il est rattaché.

Le tableau ci-dessous nous donne les statistiques descriptives de cette analyse permettant de distinguer les classes ainsi que les mots les plus représentatifs dans ces dernières.

⁴⁷ Dans le vocabulaire spécifique d'ALCESTE, il faut distinguer deux types d'unité de contexte : les Unités de Contexte Initiale (UCI) et les Unités de Contexte Élémentaire (UCE). Les UCI sont « des divisions naturelles du corpus » (Image S.A., 2006, p. 2). À titre d'illustration, il peut s'agir d'un entretien, d'un poème, d'une réponse à une question ouverte, d'un questionnaire, *etc.* Une UCI est introduite par une ligne de variables illustratives (qui sont repérables grâce à un astérisque, *). Les UCE sont quant à elles des « tronçons » de quelques lignes successives à l'intérieur d'une UCI. Il s'agit de « l'unité statistique essentielle par Alceste » (*Ibid.*, p. 2). La taille des UCE varie en fonction de la taille du corpus à analyser, mais l'utilisateur peut également paramétrer la longueur d'une UCE

Chapitre 3. Etude qualitative exploratoire

Classe 1 - Communication (Nombre d'U.C.E. : 38/210 - 18,1 %)				
Vocabulaire	Effectif dans la classe	Effectif total	% dans la classe	Indicateur de contribution du mot dans la classe (Valeur du Khi2)
Communication	11	13	84,62	41,37
Rentable	5	5	100	23,18
Investir	4	4	100	18,46
Image	3	3	200	13,78
Internet	3	3	100	13,78
Classe 2 – Le camping (Nombre d'U.C.E. : 42/210 - 20 %)				
Vocabulaire	Effectif dans la classe	Effectif total	% dans la classe	Indicateur de contribution du mot dans la classe (Valeur du Khi2)
Camping	16	28	57,14	27,86
Management	8	10	80	23,62
Monde	7	9	77,78	19,62
Humain	5	6	83,33	15,48
Prix	7	11	63,64	13,81
Prestation	3	3	100	12,17
Classe 3 - Gestion (Nombre d'U.C.E. : 37/210 - 17,62 %)				
Vocabulaire	Effectif dans la classe	Effectif total	% dans la classe	Indicateur de contribution du mot dans la classe (Valeur du Khi2)
Investissement	7	8	87,5	27,98
Fonctionnement	6	8	75	18,87

Chapitre 3. Etude qualitative exploratoire

Procédure	6	9	66,67	15,58
Occupation	3	3	100	14,23
Fréquentation	4	5	80	13,73
Classe 4 - Rôle du directeur (Nombre d'U.C.E. : 52/210 - 24,76 %)				
Vocabulaire	Effectif dans la classe	Effectif total	% dans la classe	Indicateur de contribution du mot dans la classe (Valeur du Khi2)
Satisfaction	9	10	90	23,99
Opérationnel	5	5	100	15,56
Gérer	6	7	85,71	14,44
Chiffre	6	7	85,71	14,44
Financier	7	9	77,78	14,19
Classe 5 - Système d'information (Nombre d'U.C.E. : 41/210 - 19,52 %)				
Vocabulaire	Effectif dans la classe	Effectif total	% dans la classe	Indicateur de contribution du mot dans la classe (Valeur du Khi2)
Unicamp	10	11	90,91	37,65
Logiciel	11	14	78,57	33,29
Gestion	12	17	70,59	30,7
Commercial	11	15	73,33	29,77
Réservation	10	16	62,5	20,36

Tableau n° 13 : Profil des classes en terme de vocabulaire spécifique

Avant d'expliquer les résultats obtenus, nous nous devons de faire le constat suivant : les résultats issus de la méthode C.H.D. ne font pas apparaître comme significatifs les mots

« contrôle » et « performance » pourtant au centre de notre thématique de recherche. Le mot « contrôle » n'apparaît que dans la classe cinq avec les caractéristiques mises en évidence dans le tableau suivant

Classe 5 - Présence du mot contrôle				
Vocabulaire	Effectif dans la classe	Effectif total	% dans la classe	Indicateur de contribution du mot dans la classe (Valeur du Khi2)
Contrôle	4	6	66,67	8,74

Tableau n°14 : Absence significative du mot contrôle dans l'analyse

La faible valeur du Khi2 issu du croisement entre la présence du mot et ses associations aux classes permet de comprendre le rejet opéré par le logiciel.

Le mot « performance » quant à lui n'apparaît pas dans les classes issues de l'analyse par la méthode de C.D.H..

Il convient à présent d'expliquer en détail les résultats obtenus.

- **Classe 1 – Communication**

Cette classe utilise fréquemment les mots « communication », « rentable », « investir », « image », « internet ». Le mot communication qui domine cette classe a été utilisé pour nommer cette dernière. Cela signifie que pour les campings, la communication est liée aux investissements à l'image et à la notoriété de l'établissement notamment par le biais de l'utilisation d'internet.

« Objectif, déterminer la rentabilité de chaque équipement mais aussi évaluer le facteur image de chaque équipement puisque certains équipements ont permis dans la communication de mettre en avant l'établissement avec du buzz créé par des articles de

presse qui ont pu générer une clientèle nouvelle intéressée par les produits mis en avant. » (Extrait d'un entretien)

- Classe 2 – le Camping

Le réseau de cette classe est articulé autour du terme « camping ». Ce mot est concomitant aux termes de « management » et de « monde ». Cette classe traite donc de l'univers du camping, de sa définition à travers le regard de ses gestionnaires et s'articule autour des mots « management », « monde », « humain », « prix » et « prestation ». Le camping se définit alors comme un endroit où se mêlent des éléments non financiers (management, monde, humain) et financiers (prix, prestation).

- Classe 3 – Gestion

Cette classe lie les termes « investissement », « fonctionnement », « procédure », « occupation » et « fréquentation ». L'analyse met en avant dans cette classe les mots associés à la gestion de camping.

- Classe 4 – Rôle du directeur

Nous avons nommé cette classe « rôle du directeur » car elle s'articule autour de mots représentant cette fonction tels que « satisfaction », « opérationnel », « gérer », « chiffre », « financier ». Cette classe fait ressortir la polyvalence associée au rôle de directeur, notamment avec le terme « opérationnel ». Il doit « gérer » à la fois la « satisfaction » mais aussi tout ce qui est lié au « chiffre » et au « financier ».

- Classe 5 – Système d'information

Cette classe s'articule autour du terme « Unicamp ». Il s'agit du nom du logiciel utilisé par une grande majorité des établissements interviewés. Ce terme est lié aux mots « logiciel », « gestion », « commercial » et « réservation ». Le système d'information mis en place dans les campings et notamment le choix de son logiciel de référence s'est opéré en fonction des opportunités d'utilisation notamment dans le suivi et la gestion de l'établissement.

« Aujourd'hui vous devez le savoir, Unicamp a une position dominante sur le marché des logiciels de gestion des campings ». (Extrait d'un entretien)

2.1.2 Les limites de l'analyse lexicale

L'objet de cette étude était de mettre en évidence les outils de gestion qui permettaient d'assurer le contrôle de la performance en usage dans les établissements de plein air. Au cours des entretiens, des questions sur leurs méthodes, outils, indicateurs de gestion ont été posées à cet effet. Par ailleurs, une des questions du guide d'entretien concernait également leur perception dans l'adoption de ces outils par la profession en général.

Un des freins rencontré au cours des entretiens a été la réticence qu'avaient certains interviewés à répondre directement à la question sur leur méthode de gestion, craignant de divulguer des informations qui pourraient les fragiliser en mettant en avant leur propre stratégie d'entreprise

« Vous savez je vais pas pouvoir vous dire grand chose, car je ne suis pas autorisé à vous communiquer nos chiffres internes ni à vous dévoiler notre stratégie d'entreprise. Ce serait trop dangereux compte tenu de la concurrence, je vois pas trop ce que je vais pouvoir vous raconter. » (extrait d'un entretien)

De ce fait, les notions de « contrôle » et de « performance » n'ont jamais été évoquées de front au cours des entretiens. Aussi, l'analyse détaillée des résultats révèle que même lorsque le terme « performance » ou « contrôle » a été employé, il n'a pas été retenu dans les classifications définies par le logiciel car trop éloigné des autres termes.

Dès lors, une deuxième analyse des discours, cette fois sur le contenu devrait nous permettre de mettre à jour ces notions et d'en comprendre le sens. Cette méthode a été retenue car elle permet la manipulation du message du texte pour mettre à jour les idéologies et les systèmes de valeur (Gendron, 2001).

2.2 Analyse de contenu

Nous aborderons dans cette sous-section les trois axes de discussions prévus par le guide d'entretien, à savoir les outils de gestion utilisés pour piloter l'activité (2.2.1), le reporting des informations de gestion (2.2.2) et enfin la perception des pratiques de gestion du reste de la profession (2.2.3).

2.2.1 Les outils de gestion utilisés pour piloter l'activité

Les outils de gestion servant à piloter l'activité au sein des structures de plein air ont été révélés à la fois au travers la classe 3 « gestion » et la classe 5 « système d'information » de l'analyse lexicale sans pour autant être clairement identifiés. Les résultats obtenus suite à l'étude qualitative mettent en exergue le fait que la profession a adopté le même comportement sur la façon de mener un contrôle de ses performances. Quel que soit le type de structure de propriété, on retrouve les mêmes moyens de contrôle à savoir le revenu de chiffre d'affaires par produit, le taux de fréquentation par périodes et le niveau de satisfaction des clients.

Les outils financiers

Bien que les outils de gestion aient été le sujet même des entretiens et que les interviewés ayant accepté d'y répondre l'ont fait en connaissance de cause, y répondre n'a pas toujours été facile comme le montrent les moments de silence observés durant les entretiens pour réfléchir à ce sujet. Néanmoins, l'ensemble des participants s'y est employé révélant un isomorphisme dans les outils utilisés. Cela peut s'expliquer en partie par l'usage du même logiciel de gestion des réservations Unicamp.

« Unicamp a été créé par des mecs du coin suite à un cahier des charges défini par des gestionnaires de camping » (Entretien E.5)

« Tout est centralisé par Unicamp via multi camp » (Entretien C.2)

« Nous utilisons Unicamp ainsi qu'un logiciel spécifique au groupe (...) qui se mélange avec Unicamp via une passerelle » (Entretien E.7)

« Aujourd'hui vous devez le savoir, Unicamp a une position dominante sur le marché des logiciels de gestion des campings et il arrive qu'Unicamp en abuse » (Entretien E.1)

Le logiciel permet donc à la fois de gérer les réservations mais également d'en assurer une gestion en terme de contrôle.

« L'hiver en fait à partir du moment où on ouvre les réservations, ce que je fais c'est que je compare l'année N à N-1, pas N-2 quand même, l'évolution des réservation pour savoir si on est avance des réservations ou pas » (Entretien E.1)

Et leur permet donc de définir leur politique tarifaire notamment en fonction du taux de remplissage de l'établissement et également en fonction du type de produits

« Il y a déjà des promotions et des actions commerciales qui sont prévues, dans les cartons et en fonction de telles ou telle période et du taux de remplissage on active ces promotions. » (Entretien E.1)

« Segmentation de la période, pricing ajusté en fonction des taux d'occupation de l'année N-1, tarifs impactés du niveaux de charge. Détermination d'un prix en fonction des prix pratiqués par le secteur mais essentiellement au prix juste et à la marge » (Entretien E.3)

« Les prix sont fixés par la direction générale suite à une étude de marché (benchmarking), et par rapport aux taux de remplissage. » (Entretien E.4)

Chapitre 3. Etude qualitative exploratoire

En revanche un outil de fixation des prix a été cité par deux fois, à savoir le yield management, mais il n'est pas utilisé pour les raisons invoquées dans les verbatim suivants :

« On fait pas non plus de yield management, on se refuse à faire ça, on ne souhaite pas en venir jusque là, c'est-à-dire que sur les mêmes périodes, on ne veut pas avoir 15 clients avec 15 tarifs différents selon comment ils ont fait, par quels circuits ils ont achetés. » (Entretien E.1)

« Avec le yield on va plus loin puisque l'on peut modifier le tarif au moment même où la personne réserve sauf que culturellement les professionnels du camping ne sont pas mûrs pour vendre un jour un truc 1 euros, 50 centimes le lendemain et 2 euros deux jours après. Les réceptionnistes aujourd'hui ça les débecte de devoir changer à ce rythme les tarifs parce que ça leur donne le sentiment d'arnaquer le client. (...) Mais c'est certainement une technique d'avenir. » (Entretien E.6)

Un indicateur lié aux taux de remplissage émerge également des entretiens. Il s'agit de la rentabilité des produits d'hébergements. En effet le locatif (type mobil home) suppose un investissement plus lourd que l'emplacement nu (achat, aménagement, entretien, renouvellement). Par conséquent et dans une optique de fixation des prix, cet indicateur a été cité par l'ensemble des personnes interrogées. Il fait référence bien sûr au suivi et à la comparaison avec le chiffre d'affaires.

« On surveille les taux d'occupations par modèles et par périodes, la rentabilité des modèles par coût complet. Amortissement sur 5 ans, le but étant de dégager sa marge sur la vente qui sera réalisée. » (Entretien E.3)

« Le chiffre d'affaire va être ventilé suivant une matrice à deux grilles, l'une avec les différents types de produit et l'autre avec l'ensemble des charges correspondantes y compris le leasing s'il y en a. Cela permet de faire le rapport entre un emplacement nu et un emplacement équipé ». (Entretien E.6)

Chapitre 3. Etude qualitative exploratoire

Les entretiens révèlent également l'utilisation de budgets. Budget d'investissement, du personnel, des animations ont été révélées par les entretiens, de façon plus marquée dans les établissements à gouvernance actionnariale bien que certaines entreprises à gouvernance familiale en aient parlé.

« *Budget de la masse salariale à respecter et à ne pas dépasser. Peut être un peu variable en fonction du niveau de réservation mais on se doit de le respecter. Budget qui a tendance à diminuer.* » (Entretien E.5)

« *Il n'y a que pour l'animation où on a un budget et l'on peut choisir par nous même nos prestataires. 18 000 euros de dotations par saison.* » (Entretien E.2)

« *Les budgets qui sont déterminés sont assez souples mais en même temps on parle de gros budget donc quand on a un billet de 300 000 euros, il faut compter ses charges, masse salariales, investissements, pas mal de chose qui rentre en ligne de compte.* » (Entretien E.4)

Les outils non financiers

Il a été très frappant de voir à quel point la satisfaction client avait une part importante dans le discours des interviewés. Cette préoccupation des directeurs a d'ailleurs été révélée dans la classe 4 « rôle du directeur » de l'analyse lexicale.

« L'indice de satisfaction client est d'ailleurs de plus en plus important aujourd'hui. Avant, le bouche à oreille primait comme canal de prescription mais désormais, les avis s'échangent sur internet qui est un canal beaucoup plus ouvert et dont les écrits restent, voilà pourquoi il est important d'avoir un maximum d'avis positif pour générer du trafic. »
(Entretien E.6)

« Autre objectif, important la satisfaction client. La capacité à amener une attractivité sur le site, de l'animation, de la confiance, du fun... » (Entretien E.7)

Alors que les discours des campings à gouvernance actionnariale révélaient que le directeur avait peu d'emprise sur la partie financière et commerciale, il avait en revanche un rôle majeur dans le taux de satisfaction et la fidélisation de la clientèle.

« Le principal critère c'est aussi le questionnaire de satisfaction. La demande de l'email est obligatoire et en fin de séjour un email est envoyé automatiquement avec le questionnaire de satisfaction. Le retour cette saison a été de 600. On a le retour de l'ensemble des questionnaires mais on ne les retraits pas. Ensuite dans le groupe on a le retour sous forme de note. Chaque établissement est classé par rapport aux autres sites.

Excellent très bon satisfaisant médiocre, cela détermine les investissements. » (Entretien E.2)

« Le boulot est de faire fonctionner le site au niveau commercial en répercutant la culture du groupe. Pas d'actions commerciales libres. On n'a pas d'influence sur le C.A. à proprement parler, en revanche on a une influence sur la satisfaction et le taux de fidélisation de la clientèle. » (Entretien E.4)

2.2.2 Le reporting des informations de gestion

L'existence de reporting dans l'hôtellerie de plein air a été questionnée durant ces entretiens. Les résultats issus de la lecture des textes révèlent que selon le type de gouvernance les modes de gouvernance varient entre informel et formel. Par ailleurs, des informations intéressantes quant aux destinataires et aux contenus du reporting ont également ressorti des discours.

Les modes de reporting

Dans les entreprises à gouvernance familiales il arrive parfois que le reporting quand il existe, puisse être de deux natures, informel et formel, voire parfois les deux réunis.

« *Le contrôle de gestion c'est Laurence et Moi, je sais pas si on peut parler vraiment de contrôle de gestion, on a du contrôle commercial, des process commerciaux...on en parle entre nous et voilà.* » (Entretien E.1)

« *L'ensemble des chiffres est communiqué lors du conseil d'administration, c'est-à-dire ma famille mais on tient un conseil d'administration en début et en fin de saison et on rend compte de tout ça, puisqu'après je suis PDG de la société, donc sinon je rends compte aux impôts, aux URSSAF...ça fait déjà beaucoup de monde !* » (Entretien E.1)

« *Reporting mensuel de forme informel, plus sous la forme de discussion et du ressenti de la saison.* » (Entretien E.3)

En revanche, lorsqu'il est question des structures à gouvernance actionnariale, le reporting est toujours formel et peut parfois être assimilé à un instrument de sanction.

« *On fait en début de saison le CA prévisionnel et on compare au fur et à mesure. En fin de saison lors du SETT on fait une réunion de point à ce sujet mais aussi sur le ratio personnel hors restauration qui est apparu il y a 3 ans.* » (Entretien E.2)

« *Chaque fin de saison on a un séminaire qui permet de faire le point sur ce qui a fonctionné ou pas, ça permet de faire évoluer aussi les procédures si des manques ont été constatés.* » (Entretien E.5)

« *Les comptes on les rend lorsque l'on est situation d'échec ou si l'on a un problème spécifique que l'on ne mesure pas.* » (Entretien E.7)

Destinataires et éléments du reporting

Dans le cas de figure des groupes, le reporting opéré sur les indicateurs de contrôle de la performance se fait de façon *top-down* comme nous l'indique le verbatim de directeur de site

Chapitre 3. Etude qualitative exploratoire

suivant, et révèle que le reporting qui est demandé ne concerne pas nécessairement des indicateurs de gestion.

« On a le retour de l'ensemble des questionnaires mais on ne les retraits pas, on a le retour sous forme de note » (Entretien E.5)

« Les chiffres sont centralisés directement au siège et redistribués pour vérification »
Entretien E.3)

« Toutes les semaines on a le tableau du niveau des budgets » (Entretien E.4)

« Jusqu'à l'année dernière, on transférait les chiffres d'affaires une fois par semaine. Mais aujourd'hui, ils ont accès en temps réel à ces données. » (Entretien E.2)

Le reporting *Top-down*, celui réalisé par les directeurs de site, se fait sur des questions opérationnelles, notamment sur le suivi des actifs du site (état des mobil-home, âge des installations, inventaire du petit et gros matériel agricole, suivi de travaux). Cela fait apparaître un découplage au sens de Weick (1976) entre structure formelle et activités quotidiennes. Ce découplage est expliqué par Meyer et Rowan (1977, p.341) : « *pour maintenir leur conformité cérémonielle, les organisations qui reflètent des règles institutionnelles tendent à éloigner leurs structures formelles des incertitudes liées aux activités techniques en se couplant de façon relâchée, introduisant des espaces entre leurs structures formelles et les activités de travail proprement dites* ». Le but étant pour ces groupes de gérer de manière adéquate leur image en externe, en laissant transparaître un fonctionnement structuré, « *fondé sur les canons de la rationalité définis par l'environnement* », (Noël, 2003, p. 1729).

« Depuis 3 ans avec le fonds d'investissement, plus de budget, plus de procédures, plus de pression, beaucoup de tableaux à remplir pas forcément chiffré. Il nous redemande des informations déjà transmises, mais comme ils veulent tout savoir... On a des tableaux pour tout, sur le matériel, les lieux, le suivi des derniers travaux. » (Entretien E.5)

Le reporting semble alors déguisé, il ne s'agit que de vérification d'information opérationnelle au mieux et pour l'essentiel d'une évaluation des sites en termes de satisfaction.

2.2.3 La perception des pratiques de gestion du reste de la profession

La question sur la perception des pratiques de gestion par le reste de la profession est venue en fin d'entretien, une façon de détendre les interviewés qui venaient de parler de leur fonctionnement interne, de leurs outils de gestion, laissant place à une réflexion personnelle sur la profession et la gestion en général des campings. Les points de vue et les préoccupations se sont révélés différents selon qu'il s'agissait d'entreprise à gouvernance familiale ou actionnariale.

Perception des établissements à gouvernance familiale

Les campings à gouvernance familiale semblent préoccupés par ceux à gouvernance actionnariale qu'ils nomment « groupe ». Leur regard sur les pratiques de gestion des groupes est orienté par la croyance que l'argent qu'ils possèdent et génèrent leur donne une supériorité sur les éléments financiers et donc les déshumanise alors qu'à contrario, le côté humain des entreprises familiales reste leur avantage dans la profession.

« Ils (les groupes NDLR) seront peut être plus performant en terme de gestion, ils auront peut être une meilleure approche de la gestion financière, après sur la gestion du management humain je n'ai pas le sentiment que pour l'instant ils soient très adaptés au monde du camping, beaucoup ont des difficultés de ce côté-là, et sur la gestion technique alors là je dirais que je ne sais pas trop où ils vont. » (Entretien E.1)

« La force des groupes, une communication plus accrue sur le marché que les indépendants.

La force de cette famille, d'être unie, et des enfants de la 3^{ème} génération qui veulent s'y investir. S'ils devaient faire face à des problèmes de succession au sein de la famille, pas de vente mais une direction managériale. » (Entretien E.3)

Par ailleurs, le fait d'appartenir à une chaîne semble donner une certaine confiance à ses adhérents comme nous le suggère le verbatim suivant :

« Notre fonctionnement est très regardé, copié et devrait se généraliser. Nous sommes un modèle. Nous remplissons plus que les autres donc je pense que l'on est un exemple à suivre. (...) Et je crois que l'on a une force de communication au moins égale à celles des groupes ». (Entretien E.6)

Perception des établissements à gouvernance actionnariale

La perception des campings à gouvernance actionnariale sur les pratiques de la profession semble être plus hétérogène et dépendre du groupe et de sa culture. Leur discours sont soit centrés sur des concurrents qu'ils jugent directs, à savoir des campings de même gouvernance, soit sur ceux à gouvernance familiale où le capital semble donner plus de rationalité dans ses actes, et parfois, l'appartenance à un groupe peut amener à exprimer certains regrets.

« À ce jour, je pense que par rapport à d'autres groupes, on a une certaine autonomie de fonctionnement qui fait d'ailleurs partie du plaisir du métier ». (Entretien E.7)

« La force du capital étant ce qu'elle est le groupe a un avantage énorme en terme de communication qu'un indépendant aura du mal à rivaliser puisque plus isolé, d'où la nécessité pour eux d'appartenir à des chaînes ou des labels. Plus rationnels, moins d'égo qu'un indépendant, ce sont des financiers avant tout. » (Entretien E.4)

« Je pense que tout le monde se regarde, nous nous sommes un groupe naissant, aujourd'hui on apprend mais je sais que tout le monde nous attend un peu au tournant au niveau de la profession car ils pensent que ce ne sont que des investisseurs. Le milieu est très fermé et tout le monde se connaît. » (Entretien E.4)

« *Le groupe investit beaucoup, il est donc normal qu'ils en attendent un retour sur investissement conséquent. L'humain tend à passer au second plan, à disparaître un peu, ce n'est pas de leur faute. A l'origine ce sont des gens brillants, très forts mais qui se déshumanisent au fur et à mesure de leur expansion.* » (Entretien E.2)

Cette double analyse de nos entretiens permet de faire émerger des éléments distincts. L'analyse lexicale avait pour objet de répondre à la question « de quoi parle-t-on ? » sans a priori du chercheur. Cette méthode a fait ressortir cinq classes de mots autour des thématiques suivantes : communication, camping, contrôle de gestion, rôle du directeur et système d'information. Il est à noter que les mots « performance » ou « contrôle », même lorsqu'ils ont été employés, n'ont pas été retenus dans les classifications définies par le logiciel car trop éloignés des autres termes. L'analyse de contenu a permis de révéler plus en détails les outils utilisés et notamment trois cités systématiquement à savoir « le taux d'occupation », « la rentabilité des produits d'hébergement » et « la satisfaction client » laissant penser à un isomorphisme des pratiques de contrôle de la performance. Par ailleurs l'analyse de contenu révèle que le reporting semble déguisé dans l'établissement à gouvernance actionnariale. Le terrain semble déconnecté de la direction générale et le reporting « déguisé » faisant apparaître un découplage au sens de Weick.

SECTION 3 : HYPOTHESES DE RECHERCHES ISSUES DE LA LITTERATURE ET DE L'ETUDE QUALITATIVE, ET PRESENTATION DU MODELE EXPLICATIF

Cette section a pour objet de définir les hypothèses qui nous permettront de questionner notre objet d'étude et d'élaborer un modèle de recherche qui sera testé par la suite au moyen d'une méthodologie quantitative.

Le chapitre 2 a mis en évidence le double cadre théorique mobilisé, à savoir la théorie de la contingence et la théorie néo-institutionnelle pour expliquer les pratiques du contrôle de la performance. De fait des hypothèses de recherche émergent de chacune de ces théories. L'analyse qualitative exploratoire a quant à elle permis de corroborer certaines hypothèses issues de la littérature et en faire apparaître de nouvelles. Le couplage de ces différentes

hypothèses, à la fois théorique et exploratoire, nous a permis de mettre à jour notre modèle de recherche comme le montre la figure suivante.

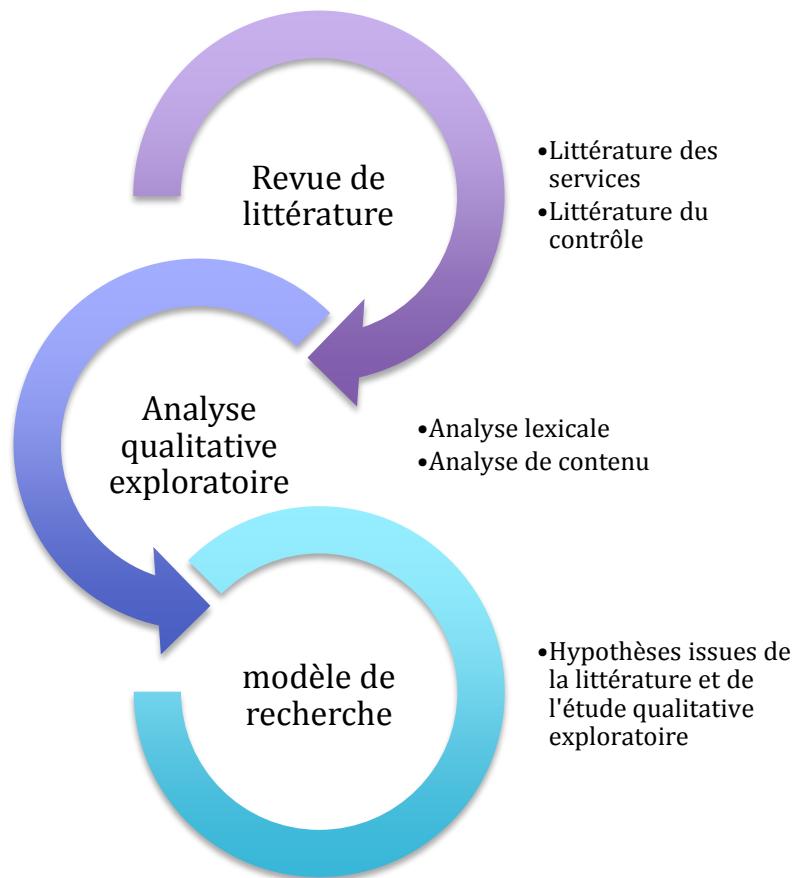


Figure n° 20 : Schéma d'élaboration du modèle de recherche

Nous présenterons en premier lieu les hypothèses issues de la littérature (3.1), puis les hypothèses issues des résultats de l'étude qualitative (3.2) pour enfin présenter la formulation du modèle de recherche (3.3)

3.1 Hypothèses issues de la littérature

Afin de mettre en évidence les hypothèses issues de la littérature, nous nous référerons aux cadres théoriques mobilisés plus avant, à savoir la théorie de la contingence et la théorie néo-institutionnelle afin de questionner notre objet de recherche comme le montre la figure suivante.

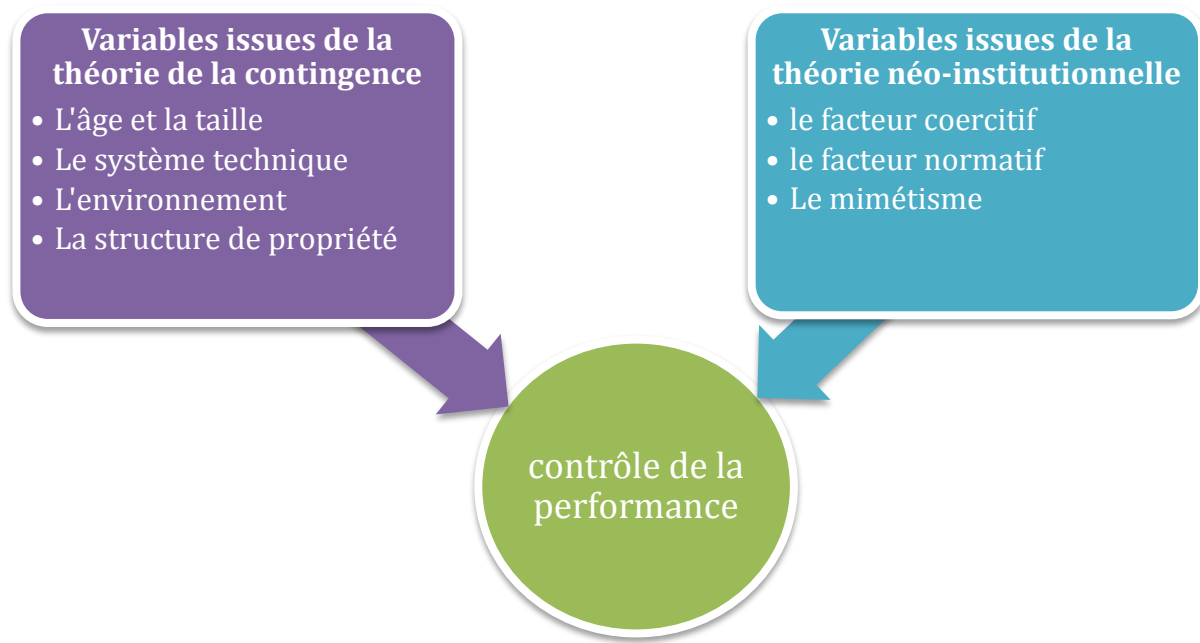


Figure n°21 : Variables explicatives du recours au contrôle de la performance

Dans cette perspective, les variables du contrôle de la performance issues de la théorie de la contingence (3.1.1) et celles issues de la théorie néo-institutionnelles (3.1.2) sont susceptibles d'expliquer le recours à des outils de contrôle de la performance.

3.1.1 Les variables du contrôle de la performance issues de la théorie de la contingence

La théorie de la contingence a été mobilisée car elle sert de cadre référentiel important dans la compréhension des pratiques du contrôle de la performance (Otley, 1980 ; Dent, 1990 ; Donaldson, 1996 ; Scott, 2003). Parmi les nombreuses variables contingentes existantes, nous retiendrons les variables structurelles suivantes afin de questionner notre objet de recherche à savoir l'âge et la taille, le système technique, l'environnement et la structure de propriété.

L'âge et la taille

La taille est l'un des déterminants majeurs dans les études portant sur le contrôle de gestion (Burns et Stalker, 1961; Lawrence et Lorsch, 1967; Pugh et al., 1968) et pourtant Chenhall

(2003) constate que peu d'études considérant la taille comme variable explicative des systèmes de contrôle aient été réalisées.

Néanmoins, les recherches menées sur cette variable font état d'un lien entre l'accroissement de la taille et la plus grande sophistication, complexification et spécialisation des processus de comptabilité et de contrôle (Bruns et Waterhouse, 1975; Ezzamel, 1990; Hoque et James, 2000; Merchant, 1981, 1984). Ce phénomène de taille est accentué lorsque les grandes entreprises adoptent des structures multidivisionnelles en se fractionnant en plusieurs activités, filiales ou branches (Essid, 2009). Compte tenu des typologies d'acteurs au sein de l'hôtellerie de plein air on peut émettre l'hypothèse que plus un établissement est grand et décentralisé, plus le contrôle de la performance devient sophistiqué et formalisé. Pour Mintzberg (1979) l'âge et la taille sont corrélés par en ce sens que plus l'organisation est ancienne et plus sa taille est grande, plus son comportement est formalisé et plus sa structure est élaborée. Ainsi plus une organisation vieillie, plus elle tend à devenir complexe.

H1. L'âge et la taille influencent les entreprises de l'HPA à avoir recours à un contrôle de la performance plus sophistiqué et formalisé.

Le système technique

Woodward (1965) définissait la technologie comme un facteur de contingence interne capable d'expliquer le processus technique de production utilisé par la firme. Dans la lignée des travaux de Woodward (1965) et de Perrow (1967), la technologie s'est révélée une variable importante pour analyser les structures managériales des entreprises. Chenhall (2003) montre à cet égard que les récentes innovations technologiques telles que le juste à temps (JIT) ou le management de la qualité totale (TQM) ont largement influencé les systèmes de contrôle. Il argumente son affirmation en s'appuyant sur des recherches antérieures ayant établi un lien entre ces technologies et les pratiques de contrôle utilisées (Chenhall, 1997 ; Ittner et Larcker, 1997 ; Perera et al., 1996). Au même titre que d'autres entreprises de service, les campings ont eux aussi des logiciels informatiques à leur disposition leur permettant de gérer leur établissement. Ces logiciels assurent non seulement la gestion du service en lui-même à savoir la réservation d'emplacement ou de locatif, mais également un ensemble de fonctions

permettant de récupérer des données, de les mesurer et de les comparer. Le fait qu'un établissement utilise un logiciel de gestion des réservations lui permettant d'obtenir des indicateurs de gestion sur son activité peut laisser supposer que la technologie utilisée va influencer ses pratiques de contrôle de gestion de la performance notamment par le suivi d'indicateurs spécifiques à son activité.

H2. L'utilisation d'un logiciel de réservation influence les entreprises de l'HPA à pratiquer un contrôle de la performance.

L'environnement

La variable « environnement » a été une des premières étudiées dans le cadre de la théorie de la contingence (Burns et Stalker, 1961 ; Lawrence et Lorsh, 1967). Les résultats de ces études tendent à démontrer que l'environnement a une influence réelle non seulement sur les structures organisationnelles mais également sur les systèmes de contrôle de gestion. L'incertitude de l'environnement est plus particulièrement utilisée pour expliquer les systèmes de contrôle (Chapmann, 1997 ; Fisher, 1998 ; Hartmann, 2000). Selon Sponem (2004), l'incertitude est fonction de la complexité et de la stabilité de l'environnement, ce qui provoque alors un changement de l'environnement qui lui-même affecte le processus contrôlé. Ce phénomène d'incertitude peut amener alors à utiliser des informations supplémentaires, de mesures et de données supplémentaires différenciées que ce soit des indicateurs financiers ou non financiers. De fait l'extrême concurrence des établissements de plein air et l'effet saisonnier de l'activité peut amener à rendre leur environnement incertain et nous amène à poser l'hypothèse suivante :

H3. L'incertitude de l'environnement influence les entreprises de l'HPA à user d'outils de contrôle de la performance.

La structure de propriété

Le pouvoir au sens de Mintzberg (1979) est un facteur de contingence qui pousse une organisation à centraliser le pouvoir au niveau du sommet et à formaliser son comportement.

Brignall et Ballantine (1996) affirment que l'efficacité et l'efficacité d'un système de mesure des performances dépend largement de la capacité de la structure de l'organisation à faire communiquer les informations à l'intérieur de la firme. Sponem (2004) a retenu deux aspects explicatifs de la structure de propriété sur les pratiques de contrôle : le niveau de décentralisation et l'interdépendance. Il note que les organisations les plus décentralisées sont celles qui ont les systèmes de planification et de contrôle les plus développés. Ces résultats sont par ailleurs corroborés par ceux de Bruns et Waterhouse (1975) et Merchant (1981) qui observent des pratiques du contrôle de la performance, notamment par l'utilisation de processus budgétaire, plus complexe et plus formalisés.

Quant à l'interdépendance entre les sous-unités, Sponem démontre que les mécanismes de coordination entre les divisions dépendent de la nature des relations entre ces dernières. Plus ces divisions sont interdépendantes, plus les mécanismes de coordination sont développés.

Nous pouvons donc émettre l'hypothèse que la structure de propriété à une influence sur le recours à l'utilisation d'outils de contrôle de la performance plus complexe.

H4. La structure de propriété influence les entreprises de l'HPA à pratiquer un contrôle de la performance.

3.1.2 Les déterminants du contrôle de la performance issus de la théorie néo-institutionnelle

L'étude des organisations à travers le prisme de la littérature néo-institutionnelle a permis d'identifier trois catégories de variables, qui, selon le modèle de Scott (2001), stipule que la théorie néo-institutionnelle se structure autour de trois niveaux : l'individu, l'organisation et l'environnement.

Les variables concernant l'individu regroupent les données factuelle de l'individu ( ge, sexe, etc.), le niveau d'étude, la syndicalisation, l'expérience professionnelle, etc.

Chapitre 3. Etude qualitative exploratoire

Les variables organisationnelles regroupent la gestion de l'information, la gestion des ressources humaines, les données géographiques et financières, la description de la structure humaine, la réputation et la reconnaissance de l'organisation, etc.

Enfin, les variables environnementales regroupent le système judiciaire, étatique et politique de l'organisation, les données économiques de la branche, etc.

L'approche néo-institutionnelle définit l'organisation comme étant soumise malgré elle à un environnement institutionnel composé selon Scott (1987) de « symboles, systèmes cognitifs et croyances normatives ». DiMaggio et Powell (1983) explique dans leur article fondateur que « lorsque les conglomérats grandissent, les critères standard de performance ne sont pas nécessairement imposés aux filiales, mais il est courant pour ces filiales de se voir imposer des mécanismes de reporting standardisés. Les filiales sont contraintes d'adopter des pratiques comptables, d'évaluation de la performance et des plans budgétaires compatibles avec la politique de l'organisation parente » (DiMaggio & Powell, 1983, p. 151). Ainsi l'appartenance à un groupe peut avoir une influence sur le type de pratiques de contrôle de la performance et son formalisme et s'apparente de fait à un facteur de type normatif.

H5. L'appartenance à un groupe influence les entreprises de l'HPA à pratiquer un contrôle de la performance plus formalisé.

Par ailleurs le renforcement de la réglementation dans un secteur peut amener l'organisation à renforcer son système de contrôle de gestion. Par conséquent la réglementation sectorielle peut avoir une influence sur les pratiques de contrôle de la performance et s'apparente de fait à un facteur de type coercitif.

H6. La réglementation influence l'isomorphisme des pratiques de contrôle de la performance dans les entreprises de l'HPA.

Le caractère concurrentiel de la profession peut rendre l'environnement très instable et incertain.

Dans un tel contexte, une organisation peut être amenée à imiter ce qui se pratique dans la profession afin de se légitimer auprès d'elle comme appartenant à cet environnement institutionnel et s'apparenter de fait à un facteur de type mimétique.

H7. L'environnement institutionnel influence l'isomorphisme des pratiques de contrôle de la performance dans les entreprises de l'HPA.

Par ailleurs, la progression des groupes comme acteurs de l'hôtellerie de plein air peut amener les autres acteurs à prendre modèle, la jugeant plus performante. Le développement de la communication volontaire par de grandes sociétés en réponse à des pressions du marché financier peut être copié par des organisations moins grandes et moins puissantes. Ainsi, la théorie institutionnelle s'appuie-t-elle sur la thèse de la rationalité limitée de Simon pour expliquer ces comportements qui « vont de soi » (DiMaggio et Powell, 1991, p. 14). De ce fait, l'utilisation du contrôle de la performance, peut donner une certaine image de rationalité de la part des acteurs qui l'utilisent et s'apparenter de fait à un facteur de type mimétique.

H8. La montée en puissance des groupes influence l'isomorphisme des pratiques de contrôle de la performance dans les entreprises de l'HPA.

3.2 Hypothèses issues des résultats de l'étude qualitative

L'objet de l'étude exploratoire était de mieux connaître les outils de contrôle de la performance utilisés par la profession et de façon indirecte de pouvoir mettre à jour leurs déterminants.

Les résultats de cette étude ont permis de renforcer certaines hypothèses théoriques issues de la littérature mais également de faire émerger une autre proposition comme le montre la figure suivante.

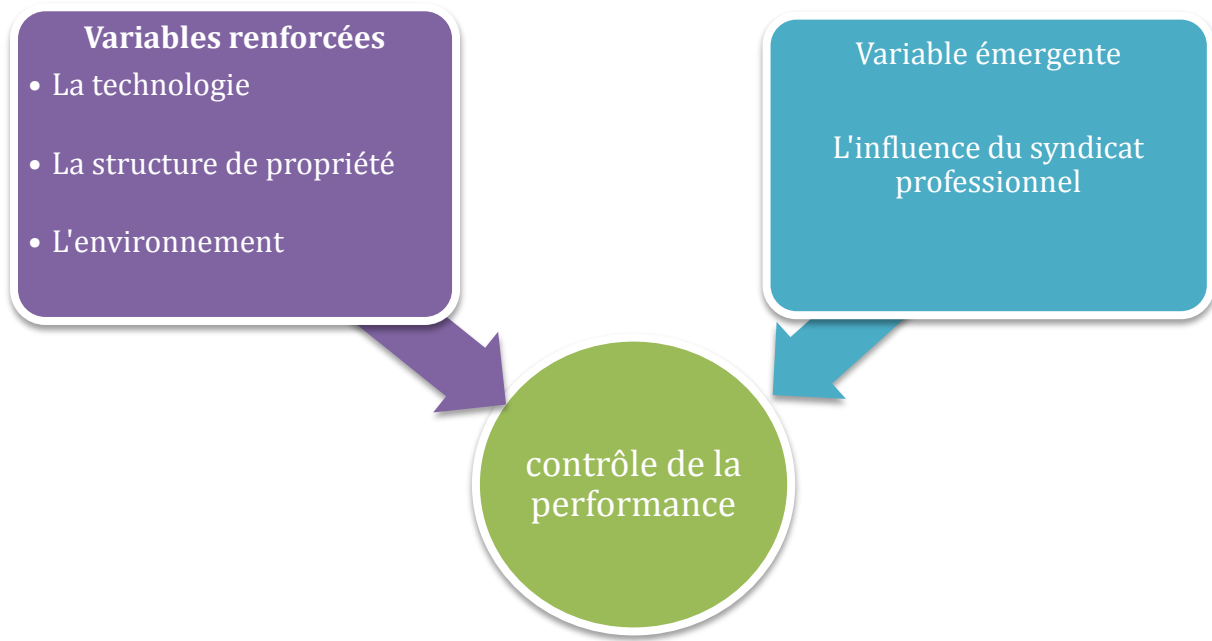


Figure n°22: Les variables issues de l'étude qualitative

Nous verrons en premier lieu les hypothèses confirmées par les résultats de l'étude qualitative (3.2.1) puis l'hypothèse qui en a émergé (3.2.2).

3.2.1 Les hypothèses renforcées

Les résultats issus de l'étude lexicale et de contenu des entretiens ont permis de renforcer certaines hypothèses théoriques posées par la littérature.

L'hypothèse H.2 concernant la technologie comme variable ayant une influence sur l'adoption d'un contrôle de la performance est ainsi appuyée par les résultats de l'analyse lexicale, classe 5 « système d'information » et dans la grille de lecture « outils financiers » de l'analyse de contenu. Anis le logiciel Unicamp qui semble être choisi de façon majoritaire par la profession paraît orienter les indicateurs servant à contrôler la performance de l'établissement.

La structure de propriété est également présente dans l'analyse de contenu comme variable explicative au recours à des modes de contrôle de la performance plus ou moins formalisé. « Depuis 3 ans avec le fonds d'investissement, plus de budget, plus de procédures, plus de pression, beaucoup de tableaux à remplir pas forcément chiffré. Il nous redemande des informations déjà transmises, mais comme ils veulent tout savoir... On a des tableaux pour tout, sur le matériel, les lieux, le suivi des derniers travaux. » (Extrait d'un entretien). Ce

témoignage renforce donc l'hypothèse 4 selon laquelle la structure de propriété est liée positivement à l'utilisation d'outils de contrôle de la performance.

Autre variable présente dans la littérature et qui est nettement apparue durant les entretiens, celle faisant référence au phénomène de mimétisme. Ainsi l'analyse de contenu met en évidence des verbatim tels que « *Je pense que tout le monde se regarde* », « *les séminaires ont lieu dans des établissements de la chaîne. Cela permet de voir comment fonctionne les autres et ça c'est la meilleur des formations.* », « *Détermination d'un prix en fonction des prix pratiqués.* » Cela renforce donc l'hypothèse selon laquelle : L'émergence des groupes comme acteurs du secteur de l'H.P.A. a une influence positive sur l'isomorphisme des outils de contrôle de la performance.

3.2.2 L'émergence d'une autre hypothèse

Durant la relecture de entretiens, un élément important de l'environnement institutionnel de la profession s'est imposé, à savoir la fédération de l'hôtellerie de plein air. Cet organe syndical est organisé au niveau national et se décline par la suite en sous-fédérations régionales. Elle est dirigée par des propriétaires de camping eux-mêmes élus par l'ensemble de leurs pairs membres de la fédération. Ainsi, il semble que dans l'environnement institutionnel de la profession, la fédération joue un rôle important notamment dans la gestion des établissements et s'apparente à un facteur du type normatif. En effet, dans l'organisation chaque profession tente d'imposer un mode de contrôle qu'elle maîtrise et pour lequel elle a plus d'expertise que les autres (Armstrong, 1985). Ainsi le fait d'appartenir à la fédération semble amener ses membres à en écouter et suivre ses directives et recommandations. La question du logiciel de gestion a par ailleurs révélé cette implication du syndicat professionnel et son pouvoir de prescripteur. « *Unicamp a été créé par des mecs du coin suite à un cahier des charges défini par des gestionnaires de camping.* », « *Il faudrait que, et ça c'est quelque chose que j'ai soulevé plusieurs fois en conseil d'administration de la fédération que la fédération devrait faire en, sorte de susciter d'autres prestataires que Thélis* » (Société qui développe le logiciel Unicamp, NDLR).

De fait, il semble que l'appartenance à la fédération oriente les choix en terme d'outils de contrôle de la performance dans la profession, ce qui nous amène à poser l'hypothèse suivante :

H9. Le syndicat professionnel influence l'isomorphisme des pratiques de contrôle de la performance dans les entreprises de l'HPA.

3.3 Formulation du modèle de recherche

Le travail de recherche en thèse ne saurait se passer de certaines étapes essentielles. La figure suivante tend à schématiser ces étapes.

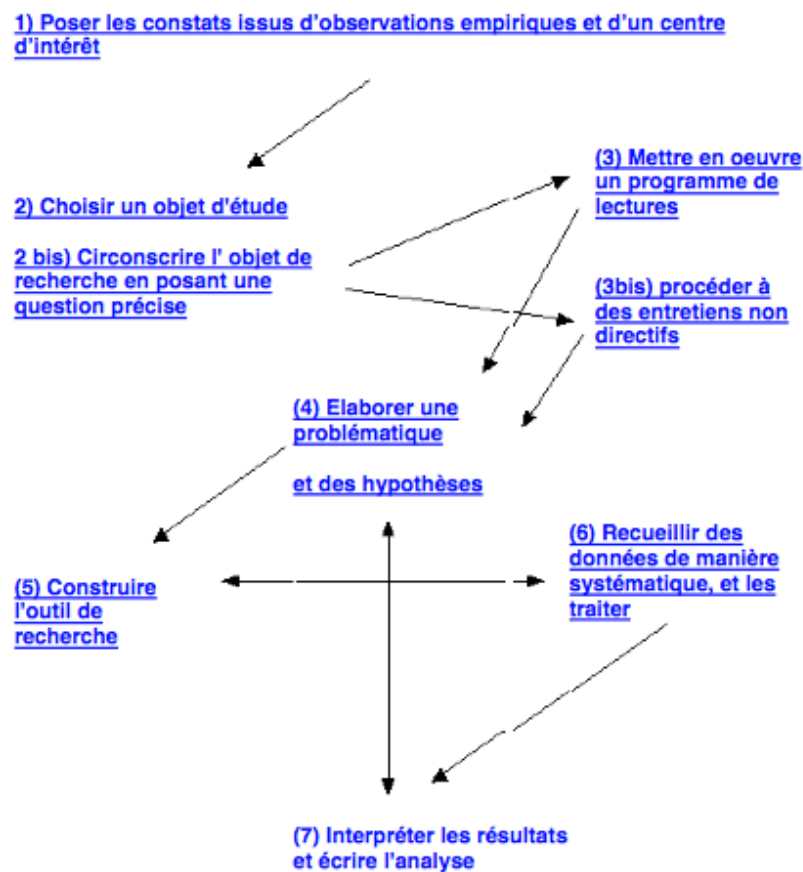


Figure n° 23 : Les étapes de la recherche

Source : D'après J.P. Jeannin

Le croisement de la littérature et de des résultats issus de l'analyse qualitative exploratoire a permis de faire émerger un certain nombre d'hypothèses résumées dans le tableau suivant :

Théories mobilisées	Concepts	Variables	Hypothèses
Théories de la contingence	Efficience et adaptabilité	l'âge et la taille	H1. L'âge et la taille influencent les entreprises de l'HPA à avoir recours à un contrôle de la performance plus sophistiqué et formalisé.
		Le système technique	H2. L'utilisation d'un logiciel de réservation influence les entreprises de l'HPA à pratiquer un contrôle de la performance.
		L'environnement	H3. L'incertitude de l'environnement influence les entreprises de l'HPA à user d'outils de contrôle de la performance.
		Structure de propriété	H4. La structure de propriété influence les entreprises de l'HPA à pratiquer un contrôle de la performance.
Théorie néo-institutionnelle	Légitimité et isomorphisme	Normatif	<p>H5. L'appartenance à un groupe influence les entreprises de l'HPA à pratiquer un contrôle de la performance plus formalisé.</p> <p>H9. Le syndicat professionnel influence l'isomorphisme des</p>

			pratiques de contrôle de la performance dans les entreprises de l'HPA.
		Mimétisme auto-entretenu	H7. L'environnement institutionnel influence l'isomorphisme des pratiques de contrôle de la performance dans les entreprises de l'HPA.
		Mimétisme pour justification	H8. La montée en puissance des groupes influence l'isomorphisme des pratiques de contrôle de la performance dans les entreprises de l'HPA.
		Coercitif	H6. La réglementation influence l'isomorphisme des pratiques de contrôle de la performance dans les entreprises de l'HPA.

Tableau n°15 : Récapitulatif et des hypothèses de l'adoption d'un contrôle des performances

Ceci nous amène donc à pouvoir exposer notre modèle de recherche, qui testé sous la forme d'une étude quantitative à but confirmatoire, devrait nous permettre de répondre à notre problématique.

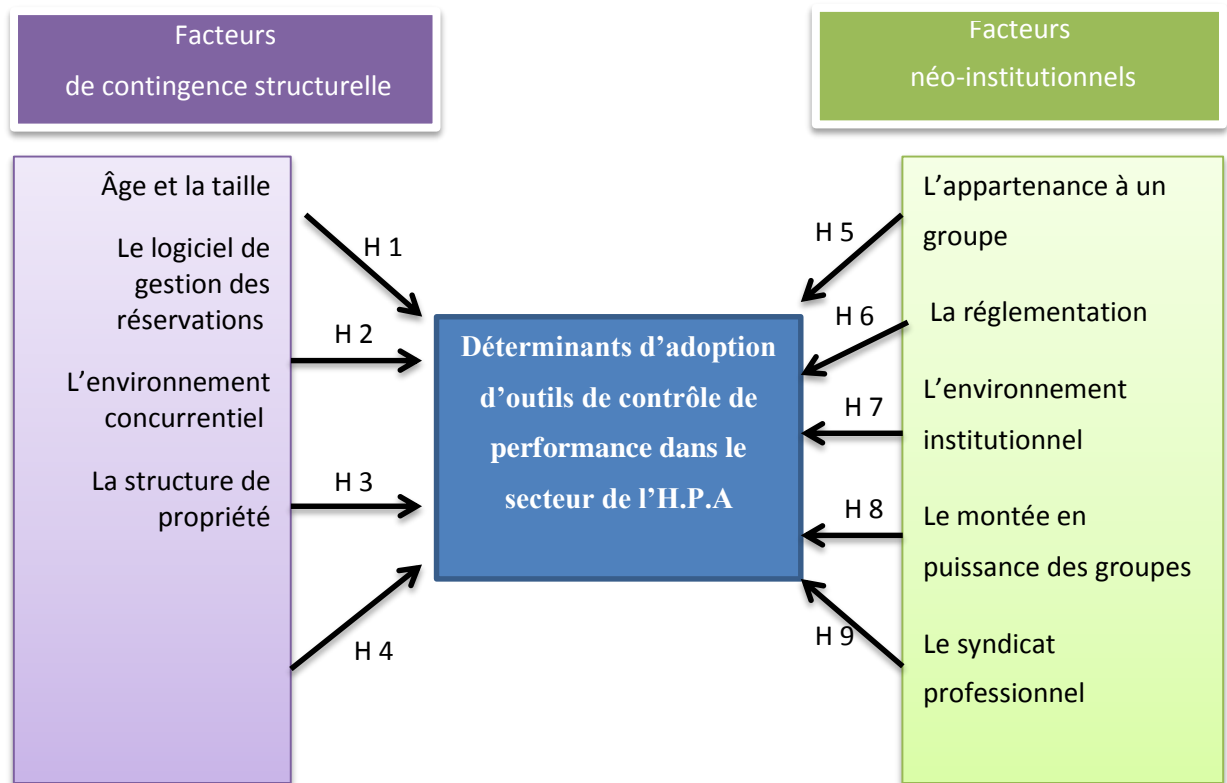


Figure n°24 : Modèle de recherche

Conclusion du chapitre 3

Le chapitre 3 nous a permis de présenter les résultats issus de notre étude qualitative exploratoire. L'objectif de ce chapitre était d'en apprendre davantage sur les outils utilisés par la profession afin de pouvoir définir notre modèle de recherche. Les données qualitatives ont été traitées à l'aide de deux méthodes, une analyse lexicale et une analyse de contenu.

La première section a consisté à présenter notre méthodologie d'étude qualitative exploratoire. Nous avons ainsi présenté notre cadre d'étude en justifiant d'une part la méthode choisie, à savoir des entretiens semi-directifs mais aussi l'échantillon retenu soit sept gestionnaires de camping interrogés selon des critères de gouvernance et de taille d'entreprise afin d'avoir une bonne représentation des acteurs du secteur. Cette section a aussi permis de présenter les outils utilisés dans cette étude qualitative, d'une part le guide d'entretien et d'autre part les méthodes d'analyses que sont l'analyse lexicale par la méthode ALCESTE et l'analyse de contenu par codage manuel.

La deuxième section présentait les résultats issus de ces deux analyses. L'analyse lexicale avait pour objet de répondre à la question « de quoi parle-t-on ? » sans a priori du chercheur. Cette méthode a fait ressortir cinq classes de mots autour des thématiques suivantes : communication, camping, contrôle de gestion, rôle du directeur et système d'information. Il est à noter que les mots « performance » ou « contrôle », même lorsqu'ils ont été employés, n'ont pas été retenus dans les classifications définies par le logiciel car trop éloignés des autres termes. L'analyse de contenu a permis de révéler plus en détails les outils utilisés et notamment trois cités systématiquement à savoir « le taux d'occupation », « la rentabilité des produits d'hébergement » et « la satisfaction client ». Par ailleurs l'analyse de contenu révèle que le reporting semble déguisé dans l'établissement à gouvernance actionnariale. Le terrain semble déconnecté de la direction générale et le reporting « déguisé » faisant apparaître un découplage au sens de Weick (1976).

La troisième section nous a permis de croiser les hypothèses qui étaient issues de la littérature à celles confirmées ou issues de l'analyse qualitative. Ainsi nous avons pu définir l'ensemble des hypothèses nous permettant de tester notre modèle de recherche. Ce dernier doit nous permettre alors de mettre à jour les déterminants d'adoption d'outils de contrôle de la performance dans le secteur de l'HPA en testant neuf hypothèses dont quatre trouvent un ancrage dans la théorie de la contingence et les cinq autres dans la théorie néo-institutionnelle.

Conclusion de la première partie

La première partie a eu pour objet de présenter les aspects théoriques de la recherche.

Le premier chapitre a consisté à présenter le secteur d'activité qui nous sert de terrain de recherche. Ainsi nous sommes revenue sur l'histoire du camping en France de ses débuts dans les années 1900 à aujourd'hui. Nous nous sommes attachée à donner une image fidèle du secteur aujourd'hui notamment en présentant un ensemble d'indicateurs conjoncturels et économiques sur la profession afin de fournir une typologie des acteurs du secteur, mais aussi les chiffres clés du camping aujourd'hui. Cela nous a amené à identifier des différences en terme de d'investissement selon le type de gouvernance et donc à penser que les outils de contrôle de la performance pouvaient aussi être différents. En effet, suite à l'évolution de la profession et à l'accroissement de la présence des groupes dans ce secteur nous supputons que la structure de propriété peut avoir une influence sur le choix des outils de contrôle de la performance. Cela nous a amené à préciser ce que l'on entendait par performance mais également à présenter les spécificités de l'hôtellerie de plein air qui se rattache au secteur des services. En effet la littérature des services fait état d'outils de contrôle de la performance utilisés par les services en général. Mais qu'en est-il du secteur de l'hôtellerie de plein air ?

Le deuxième chapitre nous a permis de faire une revue de littérature assez large autour de la thématique du contrôle de gestion en général. Cette revue a mis en évidence que les articles techniques, organisationnels et sur les acteurs mobilisaient les cadres conceptuels des sciences de gestion et de la sociologie. Ainsi prenant appui sur les études qui abordaient non seulement les pratiques de contrôle mais aussi qui tendaient à mettre à jour les déterminants de ces pratiques, nous avons retenu un double cadre théorique pour inscrire notre recherche : la théorie de la contingence et de la théorie néo-institutionnelle.

La théorie de la contingence explique la structure par des facteurs objectifs qui relèvent de l'« environnement technique » ou de la « tâche ». Depuis le début des années 1970, la théorie de la contingence est le cadre dominant en théorie des organisations (Donaldson, 1996) et en contrôle de gestion (Dent, 1990).

La théorie néo-institutionnelle, conçoit quant à elle, l'organisation comme une réalité socialement construite et met en avant, en plus de son environnement technique, les éléments cognitifs et normatifs qui déterminent sa structuration (Oliver, 1997). Au-delà de la recherche d'efficacité, le courant néo-institutionnel développé depuis la fin des années 1970 met

l'accent sur la recherche de légitimité, l'impact des facteurs institutionnels et les fonctions symboliques des structures (DiMaggio et Powell, 1983). Celles-ci doivent permettre aux organisations de se légitimer dans leur environnement institutionnel.

L'emploi de ces deux cadres théoriques pour inscrire notre recherche, nous permet de croiser à la fois des facteurs issus de l'environnement techniques sens permettre l'efficacité de l'organisation avec ceux issus de l'environnement institutionnel sensé permettre de légitimer l'organisation. Ainsi, la théorie de la contingence nous permet de prendre en compte le contexte interne à l'entreprise pour expliquer son comportement et la théorie néo-institutionnelle, le contexte externe pour expliquer et décrire son comportement.

Le troisième chapitre a présenté les résultats de notre étude qualitative exploratoire, ce qui nous a amené à définir notre modèle de recherche. Nous avons choisi la méthode des entretiens semi-directifs. Dans le cadre de notre recherche, il semble pertinent de précéder par entretiens dans la mesure où l'on ne dispose pas d'éléments empiriques sur les pratiques du contrôle de la performance et leurs déterminants au sein du secteur de l'hôtellerie de plein air. Ce choix se justifie d'autant plus que notre recherche vise à expliciter et analyser des phénomènes (visibles ou cachés), qui concernent des faits et actes humains, en relation avec les pratiques de contrôle de la performance. La double analyse menée nous a permis de mettre en évidence les thématiques de l'entretien et à préciser les outils de contrôle utilisés dans le secteur. Cela nous a permis également de renforcer certaines hypothèses issues de la littérature et d'en faire apparaître une nouvelle. Après avoir croisé les hypothèses issues de la littérature et celles issues de l'étude qualitative exploratoire, nous avons considéré neuf hypothèses pour tester notre modèle de recherche. Ce dernier doit nous permettre de mettre à jour les déterminants d'adoption d'outils de contrôle de la performance dans le secteur de l'HPA en testant neuf hypothèses dont quatre trouvent un ancrage dans la théorie de la contingence et les cinq autres dans la théorie néo-institutionnelle. Pour être testé, ce modèle de recherche nécessite une étude quantitative à valeur confirmatoire.

La partie suivante est consacrée à l'étude empirique. Pour répondre à notre problématique de recherche, à savoir : « Les pratiques de contrôle de la performance sont-elles fonction de la structure de propriété ? », une étude quantitative est menée. Elle doit nous permettre d'étudier dans, le secteur de l'hôtellerie de plein air, les facteurs influençant la mise en place de pratiques de contrôle de la performance.

**PARTIE 2 : ÉTUDE EMPIRIQUE DES PRATIQUES DU CONTROLE DE LA
PERFORMANCE AU SEIN DU SECTEUR HOTELLERIE DE PLEIN AIR**

Chapitre 4 : Méthodologie de l'étude quantitative

Chapitre 4

Méthodologie de l'étude quantitative

Introduction du chapitre 4

Section 1. Épistémologie et design de la recherche

1. Positionnement épistémologique
2. Design de la recherche

Section 2. Opérationnalisation des concepts

1. Qu'est-ce qu'une bonne mesure ?
2. Échelles de mesure des pratiques du contrôle de la performance

Section 3. Démarche méthodologique

1. Construction du questionnaire
2. Administration du questionnaire
3. Échantillon

Conclusion du chapitre 4

Introduction du chapitre 4

Au cours de ce chapitre nous allons proposer une opérationnalisation qui permette de mesurer le modèle théorique élaboré dans le chapitre précédent par l'intermédiaire d'un questionnaire. Nous allons donc chercher à quantifier l'utilisation d'outils de contrôle de la performance. Cela suppose de s'intéresser à des éléments mesurables.

Au plan pratique nous définirons, avant tout, notre positionnement épistémologique, afin d'inscrire notre recherche dans un champ philosophique de la pratique scientifique (section 1). Ensuite, nous exposerons l'opérationnalisation de nos concepts (section 2) pour terminer sur la présentation de notre démarche méthodologique (section 3).

SECTION 1 : ÉPISTEMOLOGIE ET DESIGN DE LA RECHERCHE

L'objectif de cette section est de présenter notre positionnement épistémologique (1.1) afin de donner une orientation à notre démarche scientifique. Par la suite nous exposerons le design de recherche retenu dans notre étude (1.2).

1.1 Le positionnement épistémologique

Comme le rappelle Wacheux (1996), l'épistémologie est la philosophie de la pratique scientifique. De fait, elle s'attache à valider la connaissance produite en lui conférant un caractère cumulable, généralisable et donc scientifique (Perret et Séville, 2007). En science de gestion, les présupposés à la recherche sont portés par trois paradigmes distincts. Pour choisir celui qui correspond le mieux à notre recherche, il convient de répondre aux questions suivantes :

- « *Quelle est la nature de la connaissance produite ?* »
- « *Comment la connaissance est-elle engendrée ?* »
- « *Quels sont la valeur et le statut de cette connaissance ?* » (Perret et Séville, 2007)

Pour répondre à ces questions, le chercheur s'inspirera des trois grands paradigmes épistémologiques usuellement identifiés à savoir le positivisme, le constructivisme et

Chapitre 4. Méthodologie de l'étude quantitative

l'interprétativisme. Une forme méthodologique est rattaché à chacun de ces paradigmes, soit respectivement la déduction, l'induction et l'abduction.

Nous allons définir succinctement ces différents paradigmes afin de pouvoir expliquer par la suite les critères et caractéristiques qui nous ont permis de choisir notre positionnement épistémologique.

Le positivisme s'attache à vérifier une réalité préétablie à travers la mise en exergue de liens de causalités entre des faits. Dans cette posture, le chercheur observe et mesure de façon objective c'est à dire sans interférer avec son objet de recherche.

A l'opposé, le constructivisme et l'interprétativisme qui s'inscrivent tout deux dans la phénoménologie orientent le chercheur vers la construction sociale d'une réalité inexistante (Usunier et al., 1993). Dans cette approche, le chercheur ne prend pas en compte des faits réels, tels les fréquences et la mesure d'apparition de certains faits. La réalité dépend de l'observateur, de la façon qu'il a de se la représenter ou de la construire. Ainsi pour Wacheux (1996, p. 265), la phénoménologie est « *une introspection faite par des acteurs sur des événements antérieurs vécus, pour permettre la conscience, la connaissance puis la transmission des expériences rationalisées* ».

Notre recherche s'inscrit essentiellement dans la tradition philosophique positiviste qui a mené à la construction de notre objet de recherche et de notre problématique en suivant la méthode scientifique de ce paradigme comme le montre la figure suivante :

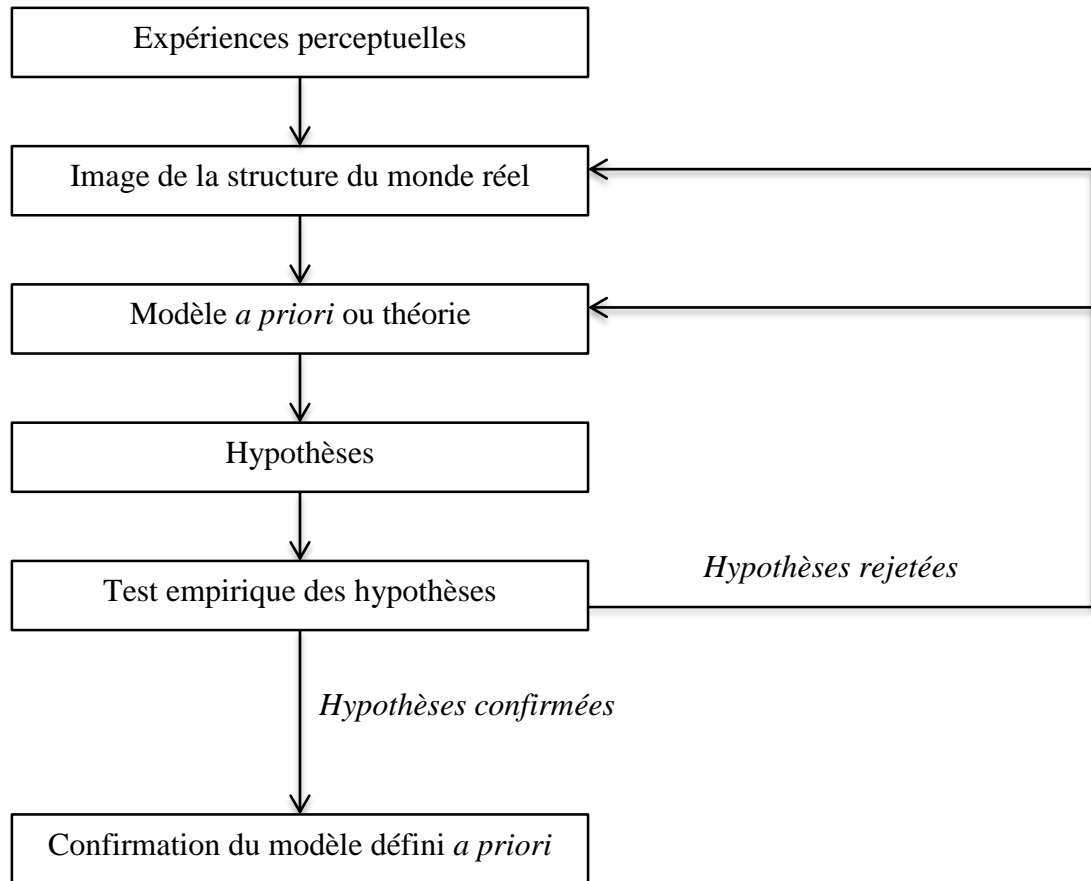


Figure n°25 : La méthode scientifique

Source : Thiétart et al., 2007

Le phénomène qui nous a intéressé au départ tient compte de l'accroissement de la création de groupes dans le secteur de l'hôtellerie de plein air et de fait le rachat de campings par ces groupes dans un univers où la gouvernance familiale prédomine. Cela nous emmène à nous questionner sur l'impact que cela peut avoir sur les pratiques de gestion. Ainsi, nous nous interrogeons d'une part sur les outils de contrôle de la performance utilisés par la profession et d'autre part sur leurs déterminants d'adoption.

Dès lors, notre investigation nous a conduit à nous interroger sur notre indépendance et notre objectivité vis-à-vis du contexte observé. Le fait de vouloir décrire les pratiques d'un terrain réel et d'en comprendre les déterminants d'adoption semble indiquer que notre posture est résolument positiviste puisqu'elle renvoie à des critères de réalisme et d'objectivité.

1.2 Design de la recherche

Selon Thiétart (2007), « seuls des design de recherche fondés sur des expérimentations ou sur des enquêtes quantitatives permettrait de « tester » les hypothèses formulées, et de faire ainsi progresser la connaissance dans le domaine considéré. ». En s'appuyant sur ce postulat, et dans le respect de notre posture, nous avons donc adopté une méthode hypothético-déductive pour réaliser notre enquête. La figure suivante met en évidence le design de la recherche utilisé dans le cadre de nos investigations.

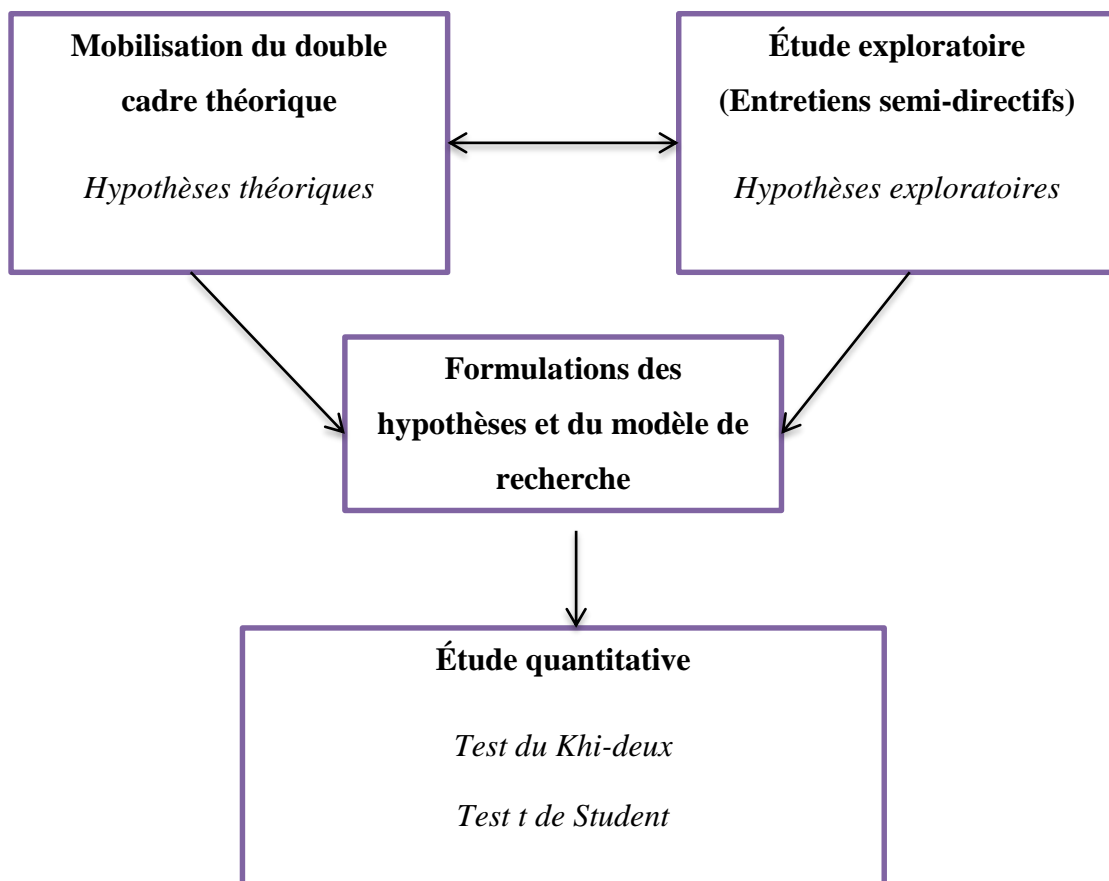


Figure n°26 : Design de la recherche

Notre problématique portant sur la recherche de pratiques de contrôle de la performance d'un secteur non encore étudié, il nous a paru justifié de s'appuyer sur un cadre théorique déjà utilisé afin de mettre en place une nouvelle approche dans ce domaine. Dans cette première

phase, nous avons donc pris en compte des propositions de recherche issues de deux cadres théoriques fréquemment utilisés en sciences de gestion pour décrire et expliquer les pratiques du contrôle. Nous avons testé ces propositions au cours d'entretiens semi-directifs réalisés en face en face afin de pouvoir révéler la réalité des pratiques dans la profession de l'hôtellerie de plein air. La confrontation du la littérature aux pratiques du terrain nous a permis de mettre en évidence les hypothèses et le modèle de recherche associé que nous allons donc tester au cours d'une deuxième enquête qui sera de nature quantitative à valeur confirmatoire. Cette deuxième investigation s'est faite à l'aide d'un questionnaire afin de limiter l'interaction avec le terrain de recherche et donner ainsi un critère de validité à notre recherche. Ainsi la méthodologie de recherche décrite reste cohérente avec la posture choisie, même si nous devons admettre que l'analyse des entretiens issus de l'enquête qualitative exploratoire n'est pas exempte de subjectivité. Cela nous amène donc à nuancer notre positionnement et à inscrire notre recherche dans un cadre positiviste modéré.

SECTION 2 : OPERATIONNALISATION DES CONCEPTS

L'objectif de cette section est de proposer une opérationnalisation des concepts qui permette de mesurer le modèle théorique identifié au chapitre précédent par l'intermédiaire de notre questionnaire (Sponem, 2004), ceci afin de pouvoir mettre à jour les pratiques de contrôle de la performance au sein du secteur qui nous intéresse à savoir l'hôtellerie de plein air.

D'un point de vue pratique, le problème majeur qui se pose à nous au moment de la construction du questionnaire et de traduire correctement les idées théoriques en questions (Singly, 1992), c'est à dire de traduire des relations théoriques en relations empiriques observables (Evrard et al., 2003). Cela implique de transformer les concepts en indicateurs pour pouvoir les mesurer et d'identifier la « bonne mesure » du phénomène sous-jacent (Sponem, 2004).

Afin de pouvoir clarifier notre façon de procéder, nous nous interrogerons en premier lieu sur ce qu'est une bonne mesure (2.1), puis nous présenterons les échelles de mesure de pratiques du contrôle de la performances retenus pour réaliser notre questionnaire (2.2).

2.1 Qu'est-ce qu'une bonne mesure ?

La revue de littérature couplée aux résultats issus de notre étude qualitative exploratoire nous a permis de déterminer des concepts que l'on peut considérer comme des construits, c'est à dire des « représentations de quelque chose qui n'existe pas en tant que dimension observable du comportement » (Hinkin, 1998, p. 104).

Tester la validité de ce construit dans le cadre d'une étude quantitative revient à déterminer « si les items utilisés pour mesurer le phénomène étudié, à travers des échelles de mesure, en sont une bonne représentation » (Drucker-Godard, Ehlinger, Grenier, 2007, p. 266).

La fiabilité et la validité de l'instrument de mesure mis en place par le chercheur sera alors jugé en fonction du « modèle de vraie valeur » selon égalité suivante :

$\text{Mesure obtenue} = \text{vraie valeur} + \text{erreur aléatoire} + \text{erreur systématique}$
--

L'erreur aléatoire correspond à la fiabilité (ou fidélité) de la méthode de mesure. Pour être fiable, une méthode de mesure doit permettre à plusieurs observateurs de faire des mesures concordantes d'un même sujet ou de parvenir à des mesures similaires d'un même sujet à des moments différents. De manière générale, plus l'instrument de mesure est fiable, plus faible est l'erreur aléatoire (Carmines et Zeller, 1990).

Pour vérifier et améliorer la fiabilité de l'instrument, on recense quatre méthodes (Drucker-Godard, Ehlinger, Grenier, 2007) :

- La méthode du « test-retest » (poser la même question au même sujet à des instants différents)

- La méthode des formes alternatives (administrer deux tests différents aux mêmes individus)
- La méthode des « deux moitiés » ou « split-halves » (Utilisation du même instrument de mesure avec les mêmes sujets mais en séparant l'ensemble des items d'une échelle en deux moitié)
- La méthode de la cohérence interne (Même logique que la méthode précédente, mais ne nécessite pas de découper ou de répliquer les items)

Pour des raisons pratiques, la dernière méthode sera utilisée dans cette thèse.

L'erreur systématique, quant à elle, correspond à la validité de l'instrument. Elle intervient à chaque fois que l'instrument de mesure produit un écart systématique avec le phénomène mesuré (Drucker-Godard et al., 2007). D'une manière générale on dira que plus l'instrument de mesure est valide, plus faible sera l'erreur systématique (Carmines et Zeller, 1990).

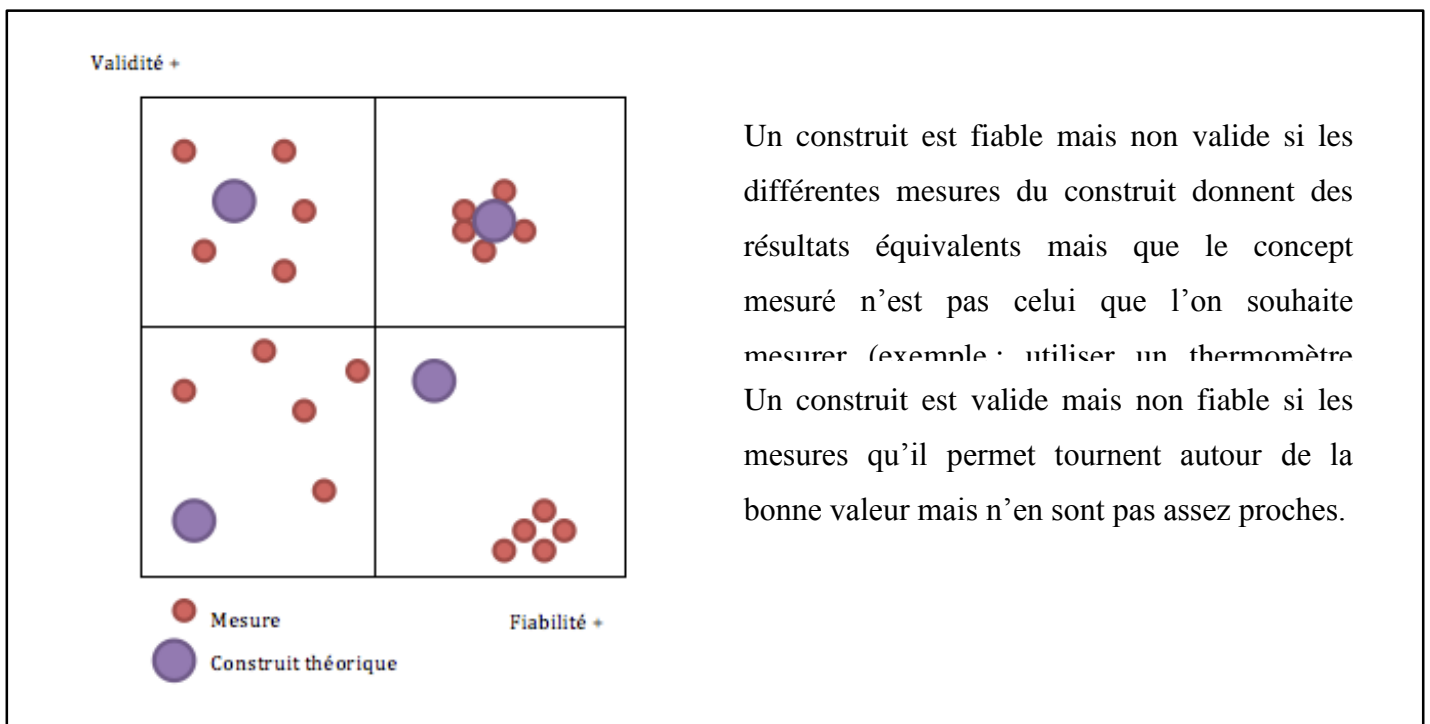


Figure n°27 : Fiabilité et validé d'une mesure (Evrard et al., 2003, p. 303)

Il est à noter que dans le cas d'instruments quantitatifs et en particulier les échelles de mesure, la notion de validité de l'instrument est très proche de la notion de validité du construit. Un construit peut être fiable et non valide (et inversement) (Evrard et al., 2007) même si la fiabilité est généralement considérée comme nécessaire à la validité.

2.2 Echelles de mesure des pratiques du contrôle de la performance

Nous allons exposer dans cette sous-section les échelles qui ont été retenues pour caractériser les pratiques du contrôle de la performance.

Les questions ont été établies selon la méthodologie du questionnaire standardisé et des échelles de Likert (Converse et Presser, 1986 ; Fowler, 1995 ; Remenyi et al., 1998 ; DeVellis, 2003 ; Spector, 1992). Pour la validité du contenu, l'étude exploratoire a permis de nous familiariser avec le vocabulaire spécifique à la profession.

Notre questionnaire (Annexe 1) comporte donc des échelles relatives à la perception, à la fréquence et à la durée et ceci afin de mettre à jour les trois axes suivants : les outils de contrôle de la performance utilisés (2.2.1), le reporting des informations issues de ces outils (2.2.2) et enfin les déterminants d'adoption de ces outils de contrôle de la performance (2.2.3).

2.2.1 Les outils de contrôle de la performance

Nous choisissons d'opérationnaliser le listing des outils de contrôle de la performance à partir des outils identifiés durant la phase exploratoire mais également en rajoutant d'autres indicateurs couramment utilisés dans l'hôtellerie en générale. Ces questions figurent dans la partie 2 du questionnaire intitulée « les outils utilisés ». Une première question visait à demander depuis combien de temps étaient utilisés les outils proposés.

Parmi les outils de suivi de contrôle de la performance cités, dites depuis combien de temps vous les utilisez

- Depuis quand utilisez-vous un logiciel de réservation ?
- Depuis quand suivez-vous le taux d'occupation de votre établissement ?
- Depuis quand utilisez-vous la rentabilité de vos produits d'hébergement ?
- Depuis quand utilisez-vous un budget marketing/vente ?
- Depuis quand utilisez-vous un budget du personnel ?
- Depuis quand utilisez-vous un budget pour vos animations ?
- Depuis quand utilisez-vous un budget de trésorerie ?
- Depuis quand utilisez-vous un budget d'investissement ?
- Depuis quand mesurez-vous la satisfaction de votre clientèle ?

Réponse de 1 à 6

- | | | | | |
|-----------|-------------------|-----------------|------------------|----------|
| 1. jamais | 2. Moins de 3ans | 3. De 3 à 5 ans | 4. De 5 à 10 ans | 5. De 10 |
| à 15 ans | 6. Plus de 15 ans | | | |

Figure n° 28 : Outils de contrôle de la performance et durée d'utilisation : échelle de mesure

Une deuxième question visait à renseigner de l'utilisation ou non de tableau de bord et d'indiquer, si la réponse était positive, les indicateurs utilisés à travers une échelle de perception sur l'utilité ou non de ces indicateurs. Les réponses dans la version web étant rendues obligatoires, on a rajouté à l'échelle de perception une modalité de réponse permettant de signaler que tel indicateur n'était pas utilisé.

Ainsi au 5 items de réponses mesurant la perception d'utilité d'un indicateur, le répondant à la possibilité de préciser qu'il n'utilise pas tel ou tel indicateur

Utilisez-vous des tableaux de bord pour piloter votre activité ?

Oui ou non

Si oui, veuillez classer les indicateurs que vous utilisez pour piloter votre activité, en fonction de leur importance pour vous

Financier

- Évolution du chiffre d'affaires
- Évolution des dépenses par rapport aux budgets

Hébergement

- Revenu par emplacement
- Taux d'occupation
- Excédent brut d'exploitation (EBE) ou EBIDTA (Earnings before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization) ou GOP (Gross Operating Profit)

Marketing/commercial

- Taux de nouveaux clients
- Taux de client fidèle
- Taux de concrétisation de devis
- Évolution du nombre de séjour
- Répartition de la clientèle par nationalité

Ressources humaines

- Variation des charges de personnel
- Taux d'absentéisme
- Turnover

Technique/Entretien

- Nombre de pannes
- Nombre de réparations

Qualité de service

- Nombre de plaintes
- Taux de satisfaction

Réponse de 1 à 6 / 1. Non utilisé 2.Pas du tout utile 3.Pas utile 4.Ni inutile ni utile 5.Utile 6.Tout à fait utile

Figure n°29 : Indicateurs du contrôle de la performance et leur importance pour l'utilisateur : échelle de mesure

Les questions portant sur l'opérationnalisation de la mise à jour des outils de contrôle de la performance se poursuivent dans la partie 5 du questionnaire portant le titre « les apports de ces outils de contrôle à la performance ». Ces questions ont pour objectifs de mettre en exergue la fréquence d'utilisation des outils de contrôle de la performance et le sentiment de « meilleure performance » que leur utilisation semble amener. Afin de mesurer la fréquence, nous avons mis en place une échelle qui tenait compte du vocabulaire spécifique au secteur notamment avec le terme « saison ». La possibilité de répondre « jamais » fait partie des modalités de réponses car toutes les questions ont été rendues obligatoires dans la version web du questionnaire.

La fréquence d'utilisation des outils de contrôle que vous utilisez ?

- Concernant le choix du logiciel de réservation
- Concernant le suivi du taux d'occupation
- Concernant le suivi de la rentabilité des produits d'hébergement
- Concernant l'utilisation de budgets pour piloter l'activité
- Concernant l'utilisation des tableaux de bord pour piloter l'activité
- Concernant la mesure de la satisfaction client

Réponse de 1 à 6

1. Jamais 2. Tous les jours 3. 1/semaine 4. +1/semaine 5. 1/saison
6. +1/saison

Figure n°30 : Fréquence d'utilisation des outils de contrôle de la performance : échelle de mesure

La perception de performance du fait de l'utilisation des outils de contrôle de la performance est évaluée à l'aide de l'échelle de Likert à 5 items allant de « Pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ». On demande ainsi aux répondants de répondre sur une échelle de 1 à 5 à des affirmations. Pour des raisons de compréhension, aucune tournure négative n'a été utilisée et ceci afin de ne pas entraîner de confusion.

<p>Le suivi de cet outil de contrôle a permis d'améliorer la performance de l'établissement</p> <p>-L'utilisation du logiciel de réservation a permis d'améliorer la performance de l'établissement</p> <p>-Le suivi du taux d'occupation a permis d'améliorer la performance de l'établissement</p> <p>-Le suivi de la rentabilité des produits 'hébergement a permis d'améliorer la performance de l'établissement</p> <p>-L'utilisation de budget pour piloter l'activité a permis d'améliorer la performance de l'établissement</p> <p>-L'utilisation de tableaux de bord pour piloter l'activité a permis d'améliorer la performance de l'établissement</p> <p>-La mesure de la satisfaction client a permis d'améliorer la performance de l'établissement</p> <p><i>Réponse de 1 à 5</i></p> <p><i>1. Pas du tout d'accord 2. pas d'accord 3. Ni en désaccord ni d'accord</i></p> <p><i>4. D'accord 5. Tout à fait d'accord</i></p>
--

Figure n°31 : Perception de performance : échelle de mesure

2.2.2 Le reporting des informations issues du contrôle de la performance

Le reporting des informations issues du recours au contrôle de la performance est d'opérationnaliser à l'aide de questions portant sur l'existence ou non d'un reporting. Dans la mesure d'une réponse positive pour chaque outils de contrôle recensés dans l'étude, une suite de questions apparaît afin d'interroger les modes de ce reporting, la fréquence et les destinataires.

La question du reporting a été posées pour les outils de contrôle de la performance suivants : le suivi du taux d'occupation, le suivi de la rentabilité des produits d'hébergement, l'utilisation de budgets, l'utilisation de tableaux de bord et enfin la satisfaction client.

Dans la mesure un reporting existait pour l'outil, il a été offert la possibilité de répondre « jamais » sur la nature et la fréquence de reporting en fonction de chaque fonction. Pour chaque outil les questions suivantes étaient posées.

<p>Existe-t-il un reporting de ce suivi ?</p> <p><i>Réponse : oui ou non</i></p> <p>Si oui, définir pour chaque fonction concernée la nature</p> <ul style="list-style-type: none">-Actionnaires-Direction-Marketing/commercial-DAF-Managers terrain <p><i>Réponse : jamais, formel ou informel</i></p> <p>Si oui, définir pour chaque fonction la fréquence de ce reporting</p> <ul style="list-style-type: none">-Actionnaires-Direction-Marketing/commercial-DAF-Managers terrain <p><i>Réponse : Jamais, Tous les jours, 1/semaine, 1/mois, 1/saison, +1/saison</i></p>
--

Figure n°32 : Le reporting des outils de contrôle de la performance : échelle de mesure

2.2.3 Les déterminants d'adoption d'outils de contrôle de la performance

Les déterminants d'adoption de la performance ont été définis au préalable en fonction des hypothèses issues de notre cadre théorique et des hypothèses issues des résultats de notre enquête qualitative exploratoire. De fait nous avons voulu tester des variables structurelles et des variables institutionnelles.

Chapitre 4. Méthodologie de l'étude quantitative

Les variables structurelles de notre modèle sont l'âge et la taille, la technologie, l'environnement et la structure de propriété. La question de la technologie a été posée sous l'angle de l'outil de contrôle de la performance avec la question portant sur l'utilisation d'un logiciel de gestion des réservations. Les autres variables ont été testées à l'aide de questions dont les échelles ont été définies en fonction de notre connaissance du secteur étudié.

Vous diriez que votre établissement se situe :

- Littoral
- Plaine
- Campagne
- Montagne

Selon vous la concentration en établissements de même activité dans votre zone est :

- Faible
- Modérée
- Forte

Figure n°33 : Variable environnement : échelle de mesure

Les variables âge et taille ont été opérationnalisées respectivement à l'aide d'une échelle de temps à 5 items allant de 1 à 5 ans à plus de 20 ans et d'une échelle mesurant le nombre d'emplacements. Pour cette dernière échelle nous avons pris les recommandations de la fédération de hôtellerie de plein air pour classer les campings par taille.

Depuis combien de temps votre entreprise existe-t-elle ?

- De 1 à 5 ans
- De 5 à 10 ans
- De 10 à 15 ans
- De 15 à 20 ans
- +20 ans

De combien d'emplacements dispose votre établissement ?

- Moins de 150
- De 150 à 300
- De 300 à 500
- De 500 à 750
- + de 750

Figure n°34 : Variable âge et taille : échelle de mesure

La variable structure de propriété a été opérationnalisée à l'aide de question portant à la fois sur la typologie d'établissement telles que défini par la profession à savoir indépendant, indépendant adhérent à une chaîne, groupe et tour opérateur et également sur le type de gouvernance à savoir familiale, managériale ou actionnariale. Pour cette dernière mesure, les définitions de gouvernance ont été données pour chacune d'entre elle afin de pas semer de confusion dans l'esprit du répondant.

A quelle typologie d'établissement de plein air appartient votre camping ?

- Indépendant
- Indépendant adhérent à une chaîne
- Groupe
- Tour opérateur

De quelle gouvernance s'agit-il?

- Gouvernance familiale : 100 % des parts de la société sont détenues par une famille qui dirige elle-même l'entreprise.
- Gouvernance managériale : 100 % des parts de la société sont détenues par une famille qui délègue la direction de l'entreprise.
- Gouvernance actionnariale : le capital de la société est détenu par divers actionnaires qui nomment une direction générale pour piloter l'entreprise.

Figure n°35 : Variable structure de propriété : échelle de mesure

Pour finir, nous avons opérationnalisé les variables institutionnelles à travers des questions portant sur les raisons d'adoption des outils de contrôle de la performance. Ainsi pour chaque outil, les mêmes affirmations étaient posées auxquelles il fallait répondre à l'aide d'une échelle de Likert à 5 items allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ». Ces affirmations visaient à interpréter le degré coercitif, mimétique et normatifs de l'adoption des outils de contrôle suivant : le choix du logiciel de réservation, le suivi du taux d'occupation, le suivi de la rentabilité des produits d'hébergement, l'utilisation de budgets pour piloter

l'activité, l'utilisation de tableaux de bord pour piloter l'activité et enfin la satisfaction client.

Donnez votre avis aux affirmations suivantes en fonction de l'échelle de valeur proposée

Exemple : Concernant le choix du logiciel de réservation

- La direction a fait son propre choix sans influence
- La direction a suivi les conseils de la F.N.H.P.A.
- la direction a fait son choix pour des raisons de conformité avec la réglementation
- Dans le doute, en suivant les pratiques communes en vigueur dans le secteur
- Parce que c'est le choix qu'ont fait les campings qui fonctionnent le mieux

Réponse de 1 à 5

1. Pas du tout d'accord 2. pas d'accord 3. Ni en désaccord ni d'accord
4. D'accord 5. Tout à fait d'accord

Figure n°36 : Les variables institutionnelles : échelle de mesure

SECTION 3 : DEMARCHE METHODOLOGIQUE

Les données de l'étude quantitative visent à tester nos hypothèses et sont collectées par l'intermédiaire d'un questionnaire. Nous aborderons dans cette section la façon dont s'est construit le questionnaire (3.1), la manière dont il a été administré (3.2) et enfin nous présenterons l'échantillon des répondants (3.3).

3.1 Construction du questionnaire

Construire un questionnaire nécessite de se poser quelques questions préliminaires telles que « comment poser les questions ? » et « quelle organisation interne du questionnaire retenir ? » (Sponem, 2004). L'objectif final est bien sûr de poser « une bonne question », c'est-à-dire « une question qui suscite une réponse contenant l'information cherchée » (Grawitz, 2001, p. 686). La question doit « être comprise », « avoir des réponses connues de la personne interrogée » et « favoriser des réponses sincères » (Evrard et al., 2003, p. 266).

Afin de pas commettre d'impair dans le choix des questions, certaines règles se doivent être suivies (Dillman, 2000, p. 44 ; Grawitz, 2001 ; Singly (de), 2001).

Critères à respecter	Questions à se poser
- ne mettre qu'une question par question	La question demande-t-elle une réponse ?
- éviter les négations dans les questions	Dans quelle mesure les personnes interrogées peuvent-elles fournir une
- choisir des mots simples	réponse ? Les personnes peuvent-elles se
- faire des phrases courtes	souvenir des événements qui leur
- éviter de faire faire des calculs aux répondants	permettent de répondre aux questions ?
- aider la mémoire en proposant des catégories	Les répondants peuvent-ils révéler
pour les réponses difficiles	l'information demandée ? Est-ce que le
	répondant est motivé pour répondre à
	chaque question ?

Tableau n°16 : Critères à respecter et questions à se poser pour la formulation des questions (Dillman, 2000, p. 44 ; Grawitz, 2001 ; Singly (de), 2001)

Les questions ont été établies selon la méthodologie du questionnaire standardisé et des échelles de Likert (Converse et Presser, 1986 ; Fowler, 1995 ; Remenyi et al., 1998 ; DeVellis, 2003 ; Spector, 1992). Il est divisé en 6 parties et regroupe 17 questions dont certaines sont elles-mêmes composées de plusieurs sous-questions. Le questionnaire suit les recommandations de Converse et Presser, à savoir le fait de débiter et de terminer par des questions factuelles, plus facile à traiter pour les personnes interrogées. Les questions les plus sensibles et les plus difficiles sont situées au cœur du questionnaire. Le tableau suivant fait état de la structure du questionnaire.

Partie	Intitulé	Commentaires
Partie I	Renseignements géographiques	Questions factuelles visant à déterminer la topologie géographique de l'établissement et le niveau concurrentiel de son environnement
Partie II	Les outils utilisés	Permet de définir les outils et indicateurs utilisés et de dater l'adoption de ces outils
Partie III	Les déterminants d'adoption de ces outils	Permet d'identifier les déterminants d'adoption pour chaque outil répertorié
Partie IV	Le reporting des outils de contrôle de la performance	Cette partie vise à faire émerger les destinataires du reporting, les informations diffusées et la fréquence de ce reporting
Partie V	Les apports de ces outils à la performance	Permet de lier la fréquence d'utilisation des outils et le sentiment de performance qu'ils procurent
Partie VI	Typologie de l'établissement	Questions factuelles portant les critères de l'échantillon : âge, taille, type d'acteur, type de gouvernance.

Tableau n°17 : Structure générale du questionnaire

Le questionnaire est composé de questions factuelles (âge de la structure, type d'établissement, type de gouvernance, nombre d'emplacements) dans un vocabulaire intelligible et pertinent pour l'ensemble de la profession quitte à définir certains termes. D'autre part, des questions visant à mesurer la perception d'intensité et fondées sur le niveau d'acquiescement à des affirmations (de 1 « pas du tout d'accord » à 5 « tout à fait d'accord ») permettent d'interroger la profession sur les déterminants de recours à des outils de contrôle de la performance et sur le ressenti des apports de leur utilisation. Afin d'éviter des retours de questionnaires incomplets, toutes les réponses ont été rendues obligatoires.

3.2 Administration du questionnaire

Le terrain a été rendu accessible notamment grâce à l'implication de la fédération de la profession (Annexe 2). Le concours de la fédération nationale de l'hôtellerie de plein air a été sollicité et compte tenu de l'ancrage géographique de l'Université Montpellier nous avons été orientée vers la fédération de l'hôtellerie de plein air Languedoc Roussillon (F.H.P.A. LR). Avant de diffuser le questionnaire un pré-test a été réalisé dans le département de l'Hérault auprès de cinq établissements sélectionnés avec l'aide du président départemental de la F.H.P.A. LR. Les campings ayant accepté de participer ont été choisis de façon à être représentatifs des typologies d'acteur et de gouvernance au sein de ce secteur. La technique de l'entretien cognitif a été privilégiée pour cette phase de pré-test. Ce travail préliminaire à l'administration du questionnaire a permis de corriger certains termes utilisés, non compréhensibles par les personnes interrogées et de supprimer certaines ambiguïtés.

Par la suite et afin d'obtenir la pleine confiance de la F.H.P.A. LR pour diffuser notre questionnaire, nous avons suivi les recommandations de Dillman (2000) selon lesquelles le questionnaire peut être associé à un échange social qui a d'autant plus de chance de se produire que l'on a établi la confiance, que l'on a augmenté les rémunérations symboliques et que l'on a réduit les coûts sociaux comme le résume le tableau suivant.

Chapitre 4. Méthodologie de l'étude quantitative

	Recommandations	Application
Établir la confiance	Fournir des gages de confiance	Le questionnaire a été diffusé directement par la fédération (par email ou durant le congrès annuel de la fédération du Languedoc Roussillon version papier) . Le titre de l'enquête porte mention du secteur d'activité concerné.
	Se faire sponsoriser par une autorité légitime	Le questionnaire a été diffusé avec l'accord de la fédération nationale de l'hôtellerie de plein air (F.N.H.P.A.) et par le biais des fédérations régionales. Par ailleurs il fait état dès l'entête du logo et/ou du nom de l'Université par laquelle le questionnaire est opéré.
	Faire de la tâche une tâche importante	Met en avant les objectifs de l'enquête dans un contexte actuel avec la formule : "Compte tenu de l'évolution de la profession".
Augmenter les retours	Donner un aspect positif	La collecte de données s'est faite essentiellement par internet (21 questionnaires papier durant le congrès) facilitant ainsi les réponses. Un mail a été envoyé aux répondants potentiels. Dans ce mail, ils pouvaient cliquer sur un lien qui les renvoyait à une page web qui leur permettait de remplir directement en ligne le questionnaire.
	Dire merci	Remerciements présents à la fin de l'e-mail d'envoi ainsi qu'à la fin du questionnaire
	Demander conseil	L'email de demande de diffusion comportait le texte suivant : "En tant que Président régional, je voulais savoir si vous accepteriez de faire suivre ce questionnaire aux membres de votre fédération".
	Donner des rémunérations tangibles	La formule suivante été présente sur les e-mails d'envoi " Les résultats de ce travail de recherche seront communiqués à l'ensemble des adhérents par le biais de la fédération".

Chapitre 4. Méthodologie de l'étude quantitative

	Rendre le questionnaire intéressant	Le questionnaire suit les recommandations de Converse et Presser, à savoir le fait de débiter et de terminer par des questions factuelles, plus facile à traiter pour les personnes interrogées. Les questions les plus sensibles et les plus difficiles sont situées au cœur du questionnaire. une barre de progression a été incrémentée dans le questionnaire en ligne afin que les répondants puissent voir leur progression.
	Donner une validation sociale	La relance faite auprès de fédérations régionales comportaient le texte suivant "La fédération du Languedoc Roussillon, celle de Midi Pyrénées, celle de Corse et de Rhône-Alpes sont déjà partenaires de cette enquête".
	Préciser que l'opportunité de répondre est limitée dans le temps	Le fait de pouvoir répondre en ligne suggérait l'immédiateté mais aucune précision de date limite n'a été donnée.
Réduire les coûts sociaux	Éviter l'embarras	Afin de ne pas embarrasser les répondants nous avons fait le choix de ne pas mettre de catégorie "sans opinion" ou "ne sais pas" en faisant l'hypothèse qu'ils pouvaient répondre à toutes les questions.
	Limiter le dérangement	Questionnaire disponible d'un simple clic, aucun module à télécharger pour générer le questionnaire.
	Faire un questionnaire court et simple	Le questionnaire bien que n'excédant pas les 15-20 minutes peut paraître long. Pour minimiser ce sentiment, les pages ont été épurées au maximum afin d'éviter un visuel trop chargé en contenu et une barre de progression a été incrémentée dans le questionnaire en ligne afin que les répondants puissent voir leur progression.
	minimiser les demandes d'informations personnelles	Les demandes n'ont portés que sur des éléments d'ordre générale et non confidentiel afin de ne pas gêner les répondants (absence de question sur le chiffre d'affaires par exemple). De plus le texte d'envoi précisé que le questionnaire été anonyme.

Tableau n°18 : Le questionnaire comme échange social, application des recommandations de Dillman (2000)

Source : adapté de Sponem (2004, p. 125)

La diffusion du questionnaire s'est opérée en plusieurs étapes. Le fait qu'il soit diffusé par le biais de la F.H.P.A. LR a nécessité de s'adapter à leur calendrier. En effet, une autre enquête étant en cours pour le compte de la fédération, cette dernière a préféré à juste titre ne pas saturer ses adhérents de questionnaires et ne pas semer de confusions entre les deux. Notre questionnaire a donc été diffusé via leur newsletter au cours du mois de juin. Malgré deux relances, l'une en septembre et une autre début octobre, les données recueillies n'excédaient pas 20 répondants. Ce retour très bas s'explique notamment par le fait que la période de diffusion du questionnaire correspondait exactement à la période de la haute saison pour ces établissements. Après une entrevue avec la directrice de la fédération du Languedoc Roussillon, il a été proposé de profiter de l'organisation du congrès de la fédération conjointement au salon des équipements et techniques du tourisme (S.E.T.T) pour diffuser des versions papier du questionnaire. Par la suite, L'ensemble des fédérations régionales ont été contactées pour solliciter leur participation (Annexe 3). Les étapes de la diffusion du questionnaire sont reproduites dans la figure suivante.



Figure n°37 : Chronologie des étapes de diffusion du questionnaire

La participation au S.E.T.T a permis de diffuser près de 180 questionnaires version papier au cours des ateliers proposés par la fédération et également durant l'assemblée générale de cette dernière. Seuls 25 d'entre eux ont été retournés dont 11 exploitables. Si notre présence durant le salon n'a pas permis d'augmenter significativement notre échantillon de répondants, il aura eu le mérite de nous permettre de rencontrer des représentants de fédérations telles que les régions Midi-Pyrénées, Auvergne, Rhône-Alpes et Corse, toutes partenaires du salon. Par ailleurs notre présence a également suscité l'intérêt de la presse professionnelle qui a pris

Chapitre 4. Méthodologie de l'étude qualitative

contact avec nous à l'issue du salon pour diffuser dans leur version numérique un lien vers notre questionnaire et faire l'écho de notre recherche (Annexe 4). Au total 20 fédérations ont été contactées. Il est difficile de pouvoir dire lesquelles ont fait suivre notre questionnaire bien que certaines ait répondu positivement par e-mail et nous ait remercié de l'intérêt que nous portions à la profession.

	Questionnaire Web		Questionnaire papier	Total
	Fédération Languedoc Roussillon	Les autres fédérations	S.E.T.T.	
Adhérents sollicités	465	?	180	?
Questionnaires enregistrés ou retournés	13	83	25	121
Taux de retour	2,80 %	?	13,89 %	?
Questionnaires utilisables	13	83	11	107

Tableau n°19 : Taux de réponse au questionnaire

Au total, nous avons pu collecter 107 questionnaires exploitables. On devine que le taux de retour est décevant. Rien que pour la région Languedoc Roussillon et après deux relances, le taux de retour était inférieur à 3 %. Néanmoins, ces « mauvais retours » étaient prévisibles. D'une part parce que ces entreprises sont très (trop ?) souvent sollicitées par les enquêtes, notamment l'INSEE qui demande chaque mois les chiffres conjoncturels relatifs au taux de remplissage et aux populations utilisant le camping comme lieu de vacances. D'autre part, le thème du questionnaire et sa longueur font aussi partie des freins n'ayant pas permis une plus forte participation.

3.3 Echantillon

La population visée par le questionnaire était les adhérents à la fédération de hôtellerie de plein air, de ce fait les dirigeants de camping, qu'ils soient propriétaires ou responsables de site. Les acteurs de la profession et la taille des établissements qu'ils représentent sont divers et représentatifs dans une certaine mesure.

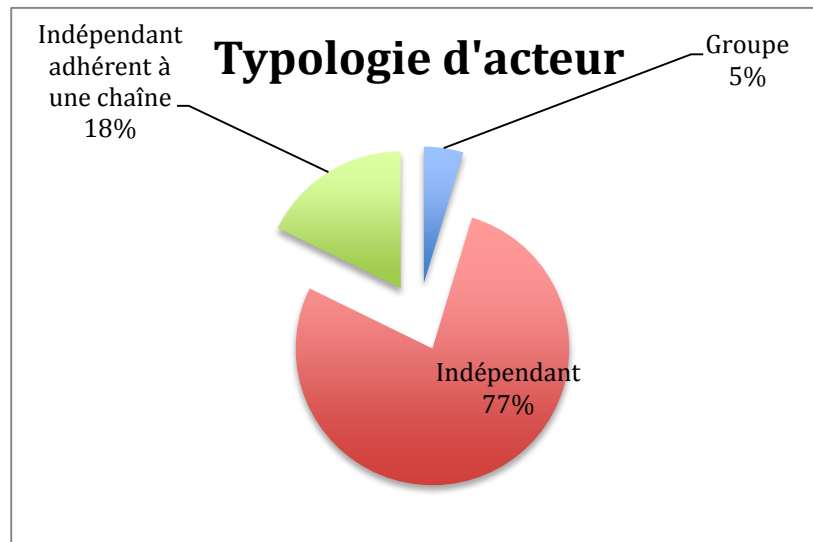


Figure n° 38 : Typologie d'acteur des campings de l'échantillon

Une enquête réalisée par l'OT⁴⁸, fait ressortir que 9 % des campings en France appartiennent à une chaîne ou à un groupe. Dans notre échantillon, ils apparaissent sur-représentés par rapport au chiffre national. Cela s'explique par le fait que parmi les fédérations dont nous sommes sûre quelles aient accepté de diffuser notre questionnaire regroupent la moitié des départements faisant partie du top 10 des départements qui comptent le plus de camping affiliés à une (ou plusieurs) chaîne(s) ou appartenant à un groupe.

⁴⁸ Numéro hors série de l'Officiel des terrains de camping, *Chaînes et groupes de campings en France*, mars 2013.

Département	Nombre de campings affiliés à une chaîne ou un groupe *
La Vendée	45
La Charente-Maritime	40
Les Landes	38
L'Hérault	31
Le Finistère	30
Les Pyrénées-Orientales	29
La Gironde	24
L'Aveyron	22
Le Var	22
L'Ardèche	21

Tableau n°20 : Top 10 des départements comptant le plus de campings affiliés à une chaîne ou un groupe

En ce qui concerne la taille des établissements figurant dans nos données, nous pouvons dire qu'ils sont également représentatifs à la fois de ce qui est constaté au niveau national et proportionnel à notre échantillon. En effet, 67 % des terrains de camping français ont moins de 100 emplacements et dans le même temps, les chaînes et les groupes concentre plus de 20% des emplacements avec une moyenne de 243 parcelle contre 109 pour la moyenne nationale.

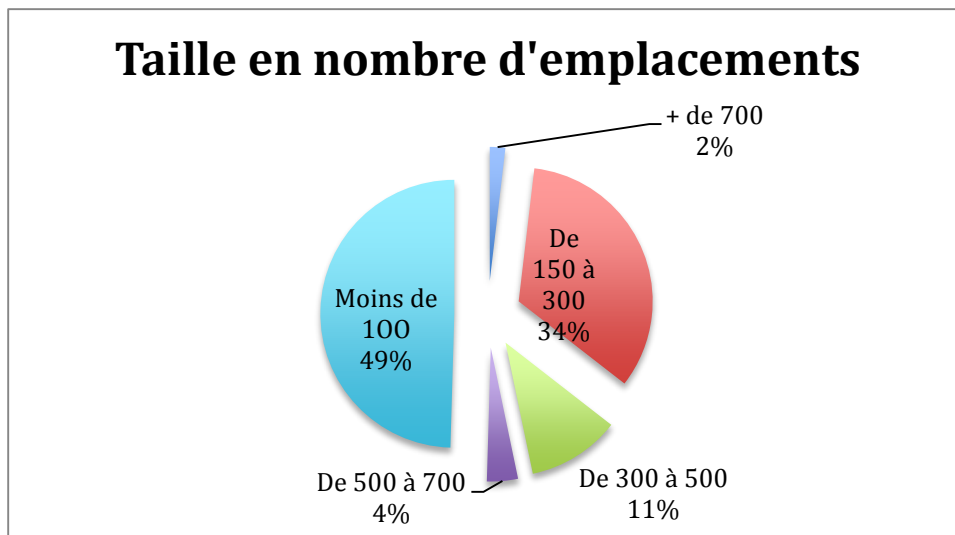


Figure n° 39: Taille des campings de l'échantillon

Autre indicateur important de notre étude, la gouvernance de ces établissements. Notre échantillon est composé à 87 % d'entreprises à gouvernance familiale, ce qui n'est pas une surprise quand on sait que 96 % des campings en gestion privée sont dirigés par des indépendants.

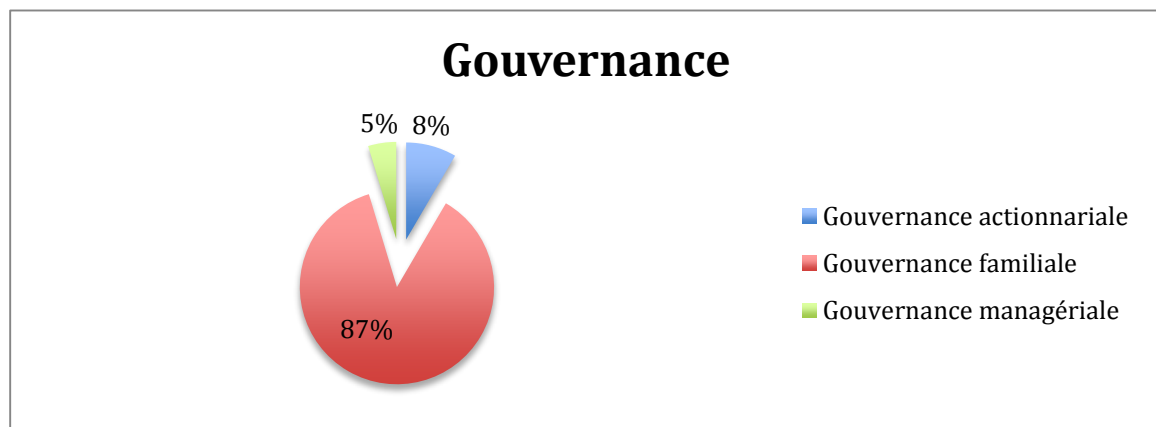


Figure n°40 : Type de gouvernance de l'échantillon

Enfin la situation géographique des établissements interrogés nous permet également de justifier de la validité de notre échantillon comme étant à la fois varié et représentatif.

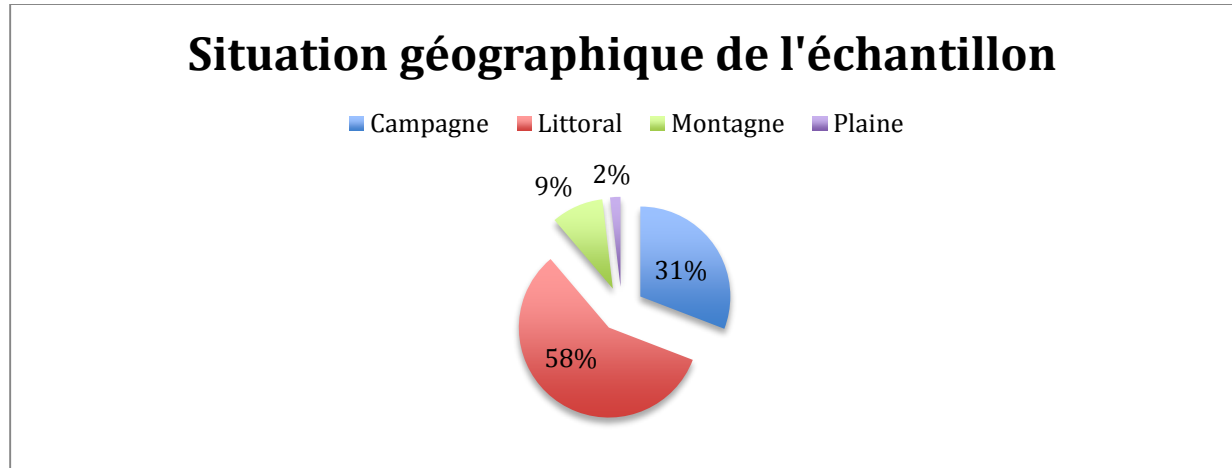


Figure n° 41: Situation géographique de l'échantillon

En 2013, on comptait 29 % de campings en gestion privée non reclassés. De ce fait, et afin de ne pas fausser notre étude, nous avons choisi de ne pas tenir compte du classement des campings interrogés.

Conclusion du chapitre 4

Au cours de ce chapitre, nous avons décrit tour à tour notre positionnement épistémologique, l'opérationnalisation de nos concepts et enfin notre démarche méthodologique.

La première section décrit donc notre positionnement épistémologique et le design de notre recherche. Le fait de vouloir décrire les pratiques d'un terrain réel et d'en comprendre les déterminants d'adoption semble indiquer que notre posture est résolument positiviste puisqu'elle renvoie à des critères de réalisme et d'objectivité.

La deuxième section décrit l'opérationnalisation des concepts. Elle s'appuie notamment sur ce qu'est une bonne mesure telle qu'on l'entend dans le milieu académique, mais plus concrètement elle expose les échelles de mesure qui ont été utilisées dans notre questionnaire. Les échelles utilisées sont de deux sortes, catégorielles nominales et ordinales et échelles de Likert.

La troisième section nous permet de présenter notre démarche méthodologique. Dans cette partie du chapitre, nous revenons sur la construction du questionnaire, son administration et enfin l'échantillon qui compose les répondants au questionnaire.

Chapitre 5 : Résultats de l'étude quantitative

Chapitre 5

Résultats de l'étude quantitative

Introduction du chapitre 5

Section 1. Analyse descriptive des réponses

1. Les outils de contrôle de la performance dans l'hôtellerie de plein air
2. Le reporting des informations issues du contrôle de la performance
3. Les déterminants d'adoption d'outils de contrôle de la performance

Section 2. Validité statistique du modèle de mesure

1. Présentation de la démarche statistique
2. Analyse factorielle exploratoire du modèle de mesure
3. Analyse factorielle exploratoire des dimensions

Section 3. Outils de contrôle de la performance dans l'HPA : résultats

1. Choix des méthodes
2. Résultats issus des tests du Khi-deux
3. Résultats issus du test t de Student

Conclusion du chapitre 5

Introduction au chapitre 5

Au cours de ce chapitre nous allons analyser et commenter les résultats issus de notre étude quantitative menée auprès de gestionnaires de camping. Nous rappelons les objectifs visés par cette étude à savoir répondre aux interrogations que sous-entendait notre problématique de recherche :

- Existe-t-il des typologies d'outils de contrôle de la performance selon la structure de propriété ?
- Quels sont les déterminants d'adoption de ces outils ?

Nous présenterons dans ce chapitre une analyse descriptive des données issues des réponses à notre questionnaire (1), puis nous testerons la validité statistique de notre modèle de mesure (2) pour enfin décrire les résultats issus de nos analyses (3).

SECTION 1 : ANALYSE DESCRIPTIVE DES REPONSES

Nous présentons dans cette section un état des lieux des pratiques du contrôle de la performance au sein de l'hôtellerie de plein air au travers des axes définis plus avant à savoir, les outils du contrôle de la performance (1.1), le reporting du contrôle de la performance (1.2) et enfin les déterminants d'adoption de ces outils de contrôle (1.3).

Les réponses aux questions issues de ces trois axes sont exposées sous forme de statistiques descriptives. Toutes les questions ayant été rendues obligatoires, nous avons donc les réponses de 107 répondants considérées comme valides puisque il y a absence de valeurs manquantes.

1.1 Les outils du contrôle de la performance dans l'hôtellerie de plein air

Au travers du questionnaire nous avons voulu connaître les outils de contrôle de la performance qui étaient spécifiquement utilisés par la profession de l'hôtellerie de plein air. Nous avons donc posé des questions afin de mettre en exergue les outils utilisés et depuis quand ils l'étaient (2.1.1), si les tableaux de bord étaient d'usage et l'importance que pouvaient avoir les indicateurs pour leurs usagers (2.1.2), mais aussi la fréquence d'utilisation de ces outils (2.1.3) et enfin la perception de performance issue de l'utilisation de ces outils (2.1.4).

1.1.1 Outils de contrôle de la performance dans l'H.P.A. et durée d'utilisation

Parmi les outils cités il est intéressant de noter qu'ils sont tous utilisés par la profession dans une certaine proportion. Plus de 80% des répondants utilisent dans l'ordre du plus cité le suivi du taux d'occupation, le suivi de la satisfaction client, un logiciel de gestion des réservations et enfin la rentabilité des produits d'hébergement. A contrario, les outils les moins utilisés sont essentiellement les budgets et près de 30 % reconnaissent ne jamais utiliser de budget marketing/vente, de budget du personnel et de budget des animations. Les outils le plus souvent cités sont utilisés de façon proportionnelle dans le temps sûrement au regard de l'âge des établissements à l'exception du suivi de la satisfaction client qui semble être adopté de façon plus forte il y a moins de 5 ans, par près de 48% des répondants.

Chapitre 5. Résultats de l'étude quantitative

	Jamais	- de 3 ans	De 3 à 5 ans	De 5 à 10 ans	De 10 à 15 ans	+ de 15 ans
Logiciel de réservation (moy = 3,77)	12,1%	14,0%	14,0%	23,4%	17,8%	18,7%
Taux d'occupation (moy = 3,96)	5,6%	15,9%	16,8%	20,6%	20,6%	20,6%
Rentabilité des produits d'hébergement (moy = 3,48)	15,9%	15,9%	20,6%	14,0%	19,6%	14,0%
Budget marketing/vente (moy = 2,90)	40,2%	12,1%	8,4%	12,1%	11,2%	15,9%
Budget du personnel (moy = 2,84)	40,2%	9,3%	12,1%	15,9%	9,3%	13,1%
Budget animations (moy = 3,12)	29,9%	12,1%	14,0%	18,7%	10,3%	15,0%
Budget de trésorerie (moy = 3,20)	25,2%	16,8%	15,9%	15,0%	9,3%	17,8%
Budget investissement (moy = 3,49)	21,5%	15,0%	11,2%	17,8%	15,0%	19,6%
Satisfaction client (moy = 3,33)	10,3%	20,6%	27,1%	21,5%	9,3%	11,2%

Tableau n°21 : Outils de contrôle de la performance et durée d'utilisation.

1.1.2 Tableaux de bords et importance des indicateurs

Concernant l'utilisation de tableaux de bord pour piloter l'activité, on note qu'il y a une quasi parité entre ceux qui en usent et les autres. Ainsi, les résultats issus du dépouillement du questionnaire font apparaître que sur 107 répondants, seuls 53 affirment avoir recours à un tableau de bord. Les indicateurs cités dans le questionnaire ont été regroupés sous les thématiques suivantes : financiers, hébergement, marketing/commercial, ressources humaines, technique/entretien et qualité de service. A la question « veuillez classer les indicateurs que vous utilisez en fonction de leur importance pour vous » de nombreuses informations ont pu être recueillies. Parmi l'ensemble des indicateurs cités, un seul a fait l'unanimité. Le Chiffre d'affaires est suivi par l'ensemble des utilisateurs de tableau de bord.

Chapitre 5. Résultats de l'étude quantitative

Lorsqu'ils sont suivis, les indicateurs sont jugés en majorité positivement entre « utile » et « tout à fait utile ». Ceux qui semblent être le moins utilisés dans les tableaux de bord sont les indicateurs relatifs au marketing/commercial, ressources humaines, technique/entretien.

Financier

	Non utilisé	pas du tout utile	Pas utile	Ni inutile ni utile	Utile	Tout à fait utile
C.A. (moy = 5,81)					18,9%	81,1%
Écarts budgets (moy = 5,30)	5,7%			9,4%	22,6%	62,3%

Tableau n°22 : Appréciation des indicateurs financiers

Hébergement

	Non utilisé	pas du tout utile	Pas utile	Ni inutile ni utile	Utile	Tout à fait utile
Revenu par emplacement (moy = 5,28)	6%			8%	28%	58%
Taux d'occupation (moy = 5,33)	4%	4%		6%	23%	64%
EBE ou EBITDA ou GOP (moy = 4,85)	13%	2%		8%	26%	51%

Tableau n°23 : Appréciation des indicateurs hébergement

Marketing/commercial

	Non utilisé	pas du tout utile	Pas utile	Ni inutile ni utile	Utile	Tout à fait utile
Taux de nouveaux clients (moy = 4,30)	20,8%	1,9%		5,7%	47,2%	24,5%
Taux de clients fidèles (moy = 4,36)	20,8%	1,9%		5,7%	41,5%	30,2%
Taux de concrétisation de devis (moy = 3,26)	37,7%	3,8%		22,6%	24,5%	11,3%
Évolution du nombre de séjour (moy = 4,62)	15,1%			9,4%	43,4%	32,1%
Répartition de la clientèle par nationalité (moy = 4,89)	5,7%	1,9%		9,4%	47,2%	35,8%

Taleaun°24 : Appréciation des indicateurs marketing/commercial

Ressources humaines

	Non utilisé	pas du tout utile	Pas utile	Ni inutile ni utile	Utile	Tout à fait utile
Variation des charges de personnel (moy = 4,45)	20,8%	3,8%		1,9%	32,1%	41,5%
Taux d'absentéisme (moy = 2,75)	47,2%	7,5%		20,8%	17,0%	7,5%
Turnover (moy = 2,74)	47,2%	5,7%		26,4%	15,1%	5,7%

Tableau n°25 : Appréciation des indicateurs ressources humaines

Technique/entretien

	Non utilisé	pas du tout utile	Pas utile	Ni inutile ni utile	Utile	Tout à fait utile
Nombre de pannes (moy = 3,36)	41,5%			11,3%	34,0%	13,2%
Nombre de réparations (moy = 3,30)	41,5%	1,9%		9,4%	35,8%	11,3%

Tableau n°26 : Appréciation des indicateurs technique/entretien

Qualité de service

	Non utilisé	pas du tout utile	Pas utile	Ni inutile ni utile	Utile	Tout à fait utile
Nombre de plaintes (moy = 4,60)	18,9%			3,8%	37,7%	39,6%
Taux de satisfaction (moy = 5,13)	9,4%			1,9%	35,8%	52,8%

Tableau n°27 : Appréciation des indicateurs qualité de service

1.1.3 Fréquence d'utilisation des outils

Le logiciel de réservation est l'outil le plus fréquemment utilisé (près de 68 % l'utilisent quotidiennement). Cela s'explique par la nature même du logiciel, à savoir permettre la gestion du planning des réservations. Parmi les outils les plus cités comme étant utilisés, force est de constater que leur fréquence d'utilisation varie d'un outil à l'autre. Ainsi le taux d'occupation est plutôt vérifié quotidiennement voire à la semaine ou plus d'une fois par semaine. La rentabilité des produits d'hébergement est plutôt constatée une fois par saison voire une fois par mois ou plusieurs fois par saison. Quant à la satisfaction client elle est suivie une fois par saison pour un quart des répondant et presque dans la même proportion mensuellement. Près de 30 % des répondants utilisent les budgets une fois par saison, mais ils sont un certain nombre à vérifier les budgets une fois par mois, voire une fois par semaine.

Chapitre 5. Résultats de l'étude quantitative

Il faut noter enfin une contradiction révélée par ce tableau. En effet à la question précédente « utilisez vous des tableaux de bord ? », près de la moitié des répondants disaient ne pas s'en servir. Or à la question « à quelle fréquence utilisez vous les tableaux de bord ? », ils ne sont plus que près de 29% à dire qu'ils ne les utilisent jamais. Lorsqu'ils sont utilisés, les tableaux de bord le sont à une fréquence plutôt mensuelle ou saisonnière.

	Jamais	1/saison	+1/saison	1/mois	1/semaine	+1/semaine	Tous les jours
Logiciel de réservation (moy = 2,51)	9,3%	1,9%	4,7%	4,7%	6,5%	4,7%	68,2%
Suivi du taux d'occupation (moy = 3,49)	7,5%	0,0%	2,8%	21,5%	23,4%	14,0%	24,3%
Suivi de la rentabilité des produits d'hébergement (moy = 4,48)	15,9%	29,0%	10,3%	23,4%	13,1%	6,5%	1,9%
Utilisation de budgets (moy = 4,76)	15,9%	31,8%	15,0%	24,3%	7,5%	4,7%	0,9%
Utilisation de tableaux de bord (moy = 3,84)	29,0%	18,7%	8,4%	23,4%	11,2%	7,5%	1,9%
Mesure de la satisfaction client (moy = 3,98)	13,1%	22,4%	7,5%	18,7%	13,1%	10,3%	15,0%

Tableau n°28 : Fréquence d'utilisation des outils de contrôle de la performance

1.1.4 Perception de performance issue de l'utilisation des outils de contrôle de la performance

Enfin, concernant les outils de contrôle de la performance, le questionnaire a interrogé les utilisateurs de ces outils sur le sentiment de performance qu'ils pouvaient procurer. Le logiciel de gestion des réservations est l'outil qui semble avoir le plus amélioré la performance de ses utilisateurs avec près de 82 % d'avis positifs à ce sujet.

Vient ensuite le suivi de la satisfaction client qui à près de 67 % semble avoir amélioré la performance des établissements bien que près de 24 % des répondants ne semblent pas avoir d'avis à ce sujet (réponse ni en désaccord ni d'accord). Le suivi du taux d'occupation et l'utilisation de budget ont le même impact sur la perception de performance de la part de ses

Chapitre 5. Résultats de l'étude quantitative

utilisateurs à près de 60 % d'avis positifs et un taux de sans avis respectivement de près de 30 % et de 27 %.

Alors que le suivi de la rentabilité fait partie des outils les plus utilisés le sentiment d'amélioration de la performance qu'il procure n'est éprouvé que par près de 51 % des répondants et cela alors qu'ils sont près de 35 % à n'exprimer aucun avis tranché à ce sujet. Enfin, les tableaux de bord remportent presque les mêmes suffrages que le suivi de la rentabilité des produits d'hébergement avec 51 % d'avis positifs sur l'amélioration de la performance et près de 32 % n'exprimant pas d'avis tranché.

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni en désaccord ni d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Utilisation d'un logiciel de réservation (moy= 4,22)	3,7%	0,9%	13,1%	33,6%	48,6%
Suivi du taux d'occupation (moy= 3,64)	6,5%	2,8%	29,9%	42,1%	18,7%
Suivi de la rentabilité des produits d'hébergement (moy= 4,49)	9,3%	4,7%	34,6%	30,8%	20,6%
Utilisation de budgets (moy= 3,56)	7,5%	4,7%	27,1%	45,8%	15,0%
Utilisation de tableaux de bord (moy= 3,46)	10,3%	4,7%	31,8%	35,5%	17,8%
Mesure de la satisfaction client (moy= 3,87)	6,5%	1,9%	24,3%	35,5%	31,8%

Tableau n°29 : La perception d'amélioration de la performance de l'utilisation d'outils de contrôle de la performance

1.2 Reporting des informations issues du contrôle de la performance

Au cours de l'enquête exploratoire, les entretiens ont révélé l'usage d'un reporting d'informations issues de l'utilisation d'outils de contrôle de la performance. Le questionnaire a donc voulu mettre en avant si pour chacun des outils cités il existait un reporting (1.2.1), quel était sa nature et ses destinataires (1.2.2) et enfin la fréquence de ce reporting en fonction de ses destinataires (1.2.3).

1.2.1 Existence de reporting en fonction des outils

Pour l'ensemble des outils cités il semble que seul un tiers des répondants font un reporting des informations qu'ils produisent à l'exception du suivi du taux de satisfaction client où un reporting est réalisé pour près de 45 % des répondants.

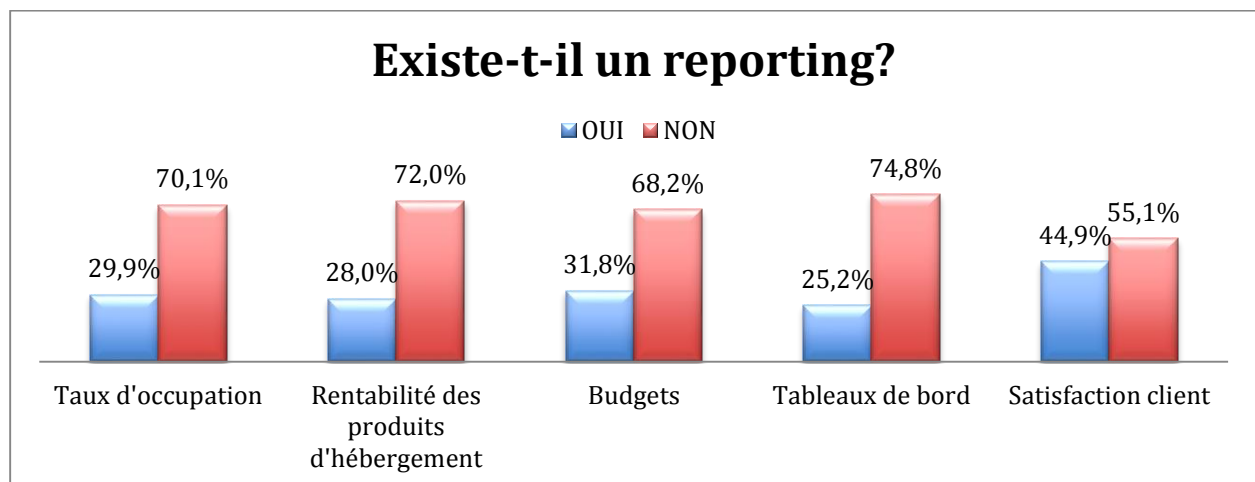


Figure n° 42 : Existence d'un reporting

1.2.2 Nature et destinataires du reporting

En ce qui concerne le suivi du taux d'occupation, un reporting quand il existe semble être plus formel qu'informel à l'exception quand il s'adresse aux managers de terrains. De plus lorsque ce reporting existe, il semble s'adresser d'abord dans une plus grande proportion à la direction.

Le reporting de la rentabilité des produits d'hébergement semble lui aussi être fait de façon plus formel qu'informel et cible en priorité la direction. Parmi les répondants à cette question il est à noter que pour eux les managers terrains ne sont pas des destinataires prioritaires de cette information. En effet un tiers d'entre eux ne leur reportent pas l'information et quand elle l'est, elle se fait pour un tiers de façon informelle.

Pour les informations issues des autres outils le formel l'emporte aussi sur l'informel dans la façon de présenter et la direction reste toujours le destinataire le plus cité. Néanmoins il est intéressant de noter que parmi les reportings des outils, celui qui a été le plus cité est la satisfaction client. Alors que le nombre de répondants soit autour de la trentaine pour les autres outils, concernant le reporting de la satisfaction client, ils ont été 48 à répondre à ce sujet soit plus de 44 % de notre échantillon. Par ailleurs, même si pour le reporting de cet outil la direction est le premier destinataire, le deuxième cité est à contrario des autres reportings les managers terrains.

Taux d'occupation	Jamais	Formel	Informel
Actionnaires (moy = 2,16)	18,8%	46,9%	34,4%
Direction (moy = 2,28)	3,1%	65,6%	31,3%
Marketing/commercial (moy = 2,19)	15,6%	50,0%	34,4%
DAF (moy = 2,22)	12,5%	53,1%	34,4%
Managers terrains (moy = 2,25)	18,8%	37,5%	43,8%
Rentabilité des produits d'hébergement	Jamais	Formel	Informel
Actionnaires (moy = 2,07)	26,7%	40,0%	33,3%
Direction (moy = 2,30)	3,3%	63,3%	33,3%
Marketing/commercial (moy = 2,07)	26,7%	40,0%	33,3%
DAF (moy = 2,07)	23,3%	46,7%	30,0%

Chapitre 5. Résultats de l'étude quantitative

Managers terrains (moy = 2,00)	33,3%	33,3%	33,3%
Budgets	Jamais	Formel	Informel
Actionnaires (moy = 2,12)	20,6%	47,1%	32,4%
Direction (moy = 2,29)	2,9%	64,7%	32,4%
Marketing/commercial (moy = 2,18)	17,6%	47,1%	35,3%
DAF (moy = 2,03)	20,6%	55,9%	23,5%
Managers terrains (moy = 2,24)	17,6%	41,2%	41,2%
Tableaux de bord	Jamais	Formel	Informel
Actionnaires (moy = 2,10)	18,5%	44,4%	37,0%
Direction (moy = 2,30)		70,4%	29,6%
Marketing/commercial (moy = 2,04)	22,2%	51,9%	25,9%
DAF (moy = 2,00)	22,2%	55,6%	22,2%
Managers terrains (moy = 2,07)	25,9%	40,7%	33,3%
Satisfaction client	Jamais	Formel	Informel
Actionnaires (moy = 1,90)	41,7%	27,1%	31,3%
Direction (moy = 2,25)	8,3%	58,3%	33,3%
Marketing/commercial (moy = 2,06)	22,9%	47,9%	29,2%
DAF (moy = 2,02)	27,1%	43,8%	29,2%
Managers terrains (moy = 2,17)	18,8%	45,8%	35,4%

Tableau n°30 : Nature du Reporting par destinataires

Chapitre 5. Résultats de l'étude quantitative

1.2.3 Fréquence du reporting

Taux d'occupation	Jamais	Tous les jours	1/semaine	1/mois	1/saison	+1/saison
Actionnaires (moy = 3,84)	18,8%	6,3%	12,5%	12,5%	34,4%	15,6%
Direction (moy = 3,81)	3,1%	12,5%	28,1%	18,8%	21,9%	15,6%
Marketing/commercial (moy = 3,69)	15,6%	6,3%	18,8%	28,1%	15,6%	15,6%
DAF (moy = 3,78)	12,5%	9,4%	15,6%	28,1%	18,8%	15,6%
Managers terrains (moy = 3,53)	18,8%	9,4%	18,8%	18,8%	21,9%	12,5%
Rentabilité des produits d'hébergement	Jamais	Tous les jours	1/semaine	1/mois	1/saison	+1/saison
Actionnaires (moy = 3,90)	23,3%		6,7%	16,7%	40,0%	13,3%
Direction (moy = 4,50)	3,3%		20,0%	16,7%	40,0%	20,0%
Marketing/commercial (moy = 3,53)	30,0%		13,3%	10,0%	36,7%	10,0%
DAF (moy = 3,77)	23,3%		13,3%	13,3%	40,0%	10,0%
Managers terrains (moy = 3,37)	33,3%		10,0%	13,3%	40,0%	3,3%
Budgets	Jamais	Tous les jours	1/semaine	1/mois	1/saison	+1/saison
Actionnaires (moy = 3,88)	20,6%	8,8%	2,9%	8,8%	35,3%	17,6%
Direction (moy = 4,26)	2,9%	14,7%	8,8%	20,6%	32,4%	20,6%
Marketing/commercial (moy = 3,94)	17,6%	5,9%	11,8%	14,7%	29,4%	20,6%
DAF (moy = 3,74)	20,6%	2,9%	14,7%	20,6%	26,5%	14,7%
Managers terrains (moy = 3,85)	17,6%	5,9%	11,8%	20,6%	26,5%	17,6%
Tableaux de bord	Jamais	Tous les jours	1/semaine	1/mois	1/saison	+1/saison
Actionnaires (moy = 3,78)	18,5%	11,1%	3,7%	18,5%	37,0%	11,1%
Direction (moy = 4,11)		18,5%	11,1%	29,6%	22,2%	18,5%
Marketing/commercial (moy = 3,52)	22,2%	3,7%	18,5%	22,2%	22,2%	11,1%
DAF (moy = 3,70)	18,5%	3,7%	18,5%	22,2%	22,2%	14,8%
Managers terrains (moy = 3,30)	25,9%	3,7%	18,5%	22,2%	25,9%	3,7%

Chapitre 5. Résultats de l'étude quantitative

Satisfaction client	Jamais	Tous les jours	1/semaine	1/mois	1/saison	+1/saison
Actionnaires (moy = 3,13)	39,6%	8,3%	2,1%	10,4%	29,2%	10,4%
Direction (moy = 3,87)	8,3%	12,5%	14,6%	18,8%	35,4%	10,4%
Marketing/commercial (moy = 3,60)	22,9%	6,3%	12,5%	16,7%	29,2%	12,5%
DAF (moy = 3,65)	27,1%	4,2%	6,3%	16,7%	31,3%	14,6%
Managers terrains (moy = 3,50)	18,8%	12,5%	14,6%	18,8%	25,0%	10,4%

Tableau n°31 : Fréquence du reporting par destinataires

La fréquence du reporting du taux d'occupation varie en fonction des destinataires de ce reporting. Ainsi, les actionnaires et les managers terrain sont plutôt informés une fois par saison alors que la direction l'est une fois par semaine. Pour les autres destinataires, l'information semble être diffusée plutôt une fois par mois.

La fréquence de reporting de la rentabilité des produits d'hébergement ainsi que des budgets semblent être similaires. Ainsi, les répondants affirment que lorsqu'un reporting des informations de ces outils existe il se fait en majorité une fois par saison. En fonction des destinataires, il arrive dans une grande proportion que ce reporting ne se fasse jamais notamment avec les managers terrains.

En ce qui concerne la fréquence du reporting des tableaux de bord, les résultats semblent être plus hétérogènes et dépendants des destinataires. Ainsi dans une même proportion les managers terrains sont informés une fois par saison voire jamais. Les actionnaires sont quant à eux informés en majorité une fois par saison alors que la direction et les autres membres semblent être informés plutôt une fois par mois. Ceci dénote l'importance des fonctions et l'implication qu'elles sous-entendent dans la profession au regard de la fréquence de la diffusion des informations issues du contrôle de la performance.

Le reporting de la satisfaction client a été cité le plus souvent par les répondants, soit par près de 45 % quand le reporting des autres outils n'est cité que par près de 30 % des répondants. Quel que soit le destinataire, ce type de reporting ne se fait qu'une fois par saison voire jamais dans la grande majorité même si les autres fréquences sont citées. On notera par ailleurs une

plus forte implication des managers terrains concernant la satisfaction client par rapport à d'autres indicateurs de contrôle de la performance énoncés plus avant.

1.3 Les déterminants d'adoption d'outils de contrôle de la performance

Nous aborderons dans cette sous-section les déterminants d'adoption des outils de contrôle de la performance. Les mêmes questions et modalités de réponse ont été posées pour chaque outil.

Le dépouillement des réponses fait apparaître que les réponses peuvent varier d'un outil à l'autre.

Ainsi, concernant le choix du logiciel de gestion des réservations, près de 74 % des répondants affirment faire leur choix sans influence bien que près de 38 % répondent l'avoir fait pour des raisons de conformité avec la réglementation. Il est également intéressant de noter que deux modalités de réponse proposaient de tester le caractère mimétique dans l'adoption d'outil. L'une des modalités était « dans le doute, en suivant les pratiques communes en vigueur dans le secteur » et l'autre « parce que c'est ce que font les campings qui fonctionnent le mieux ». Systématiquement à une exception près concernant l'utilisation du taux d'occupation où le taux de réponse était équivalent, la deuxième modalité a eu plus de réponses que la première. Par ailleurs on observe que concernant le choix du logiciel, 22 % des répondants affirment être « d'accord » et tout à fait d'accord » avec le fait d'avoir fait ce choix pour suivre les conseils de la FNHPA et dans le même temps, ils sont près de 38 % à ne pas avoir d'avis tranché.

Les résultats obtenus pour le choix du suivi du taux d'occupation, de la rentabilité des produits d'hébergement et des budgets semblent être similaires. En effet, près de 80 % des répondants estime faire ce choix d'outils de leur propre aveu mais lorsque on les questionne sur le fait d'être influencés par d'autres instances, près d'un tiers d'entre eux répondent n'être « ni en désaccord ni d'accord ». Concernant le taux d'occupation le taux de réponses positif avec le fait d'être influencé pour des raisons de conformité concerne près de 25 % des répondants. On peut interpréter ce taux plus élevé par rapport aux autres outils compte tenu du fait que l'INSEE demande mois par mois à chaque établissement de

Chapitre 5. Résultats de l'étude quantitative

renseigner ses taux d'occupation afin de pouvoir réaliser leurs études conjoncturelles du secteur.

Les résultats concernant les déterminants d'adoption de l'utilisation de tableaux de bord sont un peu différents des autres outils. On observe le taux le plus bas de répondants disant avoir fait ce choix sans influence avec près de 62 % de réponses allant dans ce sens.

Enfin en ce qui concerne le suivi de la satisfaction client, les répondants ont exprimés le fait d'être plus influencés que sur le choix des autres outils et ce presque à dans les même proportions qu'avec le choix du logiciel de gestion des réservations. Les répondants expriment de façon forte le fait ne pas avoir été influencés dans le fait d'assurer un suivi de la satisfaction client avec un taux de près de 82 % mais dans le même temps, ils reconnaissent à 29 % avoir suivi les préconisations de la F.N.H.P.A, à près de 30 % avoir fait ce choix pour des raisons de conformité avec la réglementation et enfin à 29 % d'avoir suivi ce que faisait les établissements qui leur semblaient avoir une meilleure performance. Les taux d'avis négatifs quant aux affirmations et d'avis non tranchés sont dans des proportions quasi identiques de l'ordre de 35 % et 40 % en moyenne. Les réponses positives au fait d'avoir fait ce choix pour des raisons de conformité peuvent s'expliquer par l'application du nouveau référentiel de classement en 2012 qui fait état de la mise en place d'un questionnaire de satisfaction pour compléter la grille de points bien qu'en dessous d'un classement en 5 étoiles le questionnaire soit optionnel.

Choix du logiciel de réservation	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni en désaccord ni d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Sans influence (moy = 3,93)	8,4%	5,6%	12,1%	32,7%	41,1%
Suit les conseils de la FNHPA (moy = 2,68)	26,2%	13,1%	38,3%	15,0%	7,5%
Conformité avec la réglementation (moy = 2,92)	20,6%	16,8%	24,3%	27,1%	11,2%
Dans le doute, en suivant les pratiques du secteur (moy = 2,58)	29,0%	17,8%	26,2%	20,6%	6,5%
C'est ce que font les plus performants (moy = 2,82)	23,4%	11,2%	32,7%	25,2%	7,5%

Chapitre 5. Résultats de l'étude quantitative

Suivi du taux d'occupation	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni en désaccord ni d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Sans influence (moy = 4,32)	2,8%	0,9%	9,3%	35,5%	49,5%
Suit les conseils de la FNHPA (moy = 2,63)	27,1%	19,6%	35,5%	14,0%	3,7%
Conformité avec la réglementation (moy = 2,60)	26,2%	19,6%	29,0%	18,7%	6,5%
Dans le doute, en suivant les pratiques du secteur (moy = 2,33)	29,0%	25,2%	31,8%	12,1%	1,9%
C'est ce que font les plus performants (moy = 2,42)	26,2%	23,4%	36,4%	10,3%	3,7%
Suivi de la rentabilité des produits d'hébergement	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni en désaccord ni d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Sans influence (moy = 4,20)	4,7%	0,9%	15,0%	29,0%	50,5%
Suit les conseils de la FNHPA (moy = 2,47)	27,1%	17,8%	38,3%	15,0%	1,9%
Conformité avec la réglementation (moy = 2,40)	29,0%	20,6%	34,6%	13,1%	2,8%
Dans le doute, en suivant les pratiques du secteur (moy = 2,36)	29,9%	18,7%	37,4%	13,1%	0,9%
C'est ce que font les plus performants (moy = 2,49)	26,2%	16,8%	41,1%	10,3%	5,6%
Utilisation de budgets	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni en désaccord ni d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Sans influence (moy = 4,25)	3,7%		15,0%	29,9%	51,4%
Suit les conseils de la FNHPA (moy = 2,39)	26,2%	19,6%	43,9%	9,3%	0,9%
Conformité avec la réglementation (moy = 2,60)	24,3%	15,9%	39,3%	16,8%	3,7%
Dans le doute, en suivant les pratiques du secteur (moy = 2,37)	26,2%	21,5%	42,1%	9,3%	0,9%
C'est ce que font les plus performants (moy = 2,46)	25,2%	20,6%	40,2%	9,3%	4,7%
Utilisation de TB	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni en désaccord ni d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Sans influence (moy = 3,82)	6,5%	4,7%	27,1%	23,4%	38,3%

Chapitre 5. Résultats de l'étude quantitative

Suit les conseils de la FNHPA (moy = 2,48)	25,2%	16,8%	44,9%	11,2%	1,9%
Conformité avec la réglementation (moy = 2,44)	25,2%	18,7%	45,8%	7,5%	2,8%
Dans le doute, en suivant les pratiques du secteur (moy = 2,38)	26,2%	18,7%	46,7%	7,5%	0,9%
C'est ce que font les plus performants (moy = 2,52)	24,3%	17,8%	43,9%	9,3%	4,7%
Suivi de la satisfaction client	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni en désaccord ni d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Sans influence (moy = 4,33)	2,8%	2,8%	12,1%	27,1%	55,1%
Suit les conseils de la FNHPA (moy = 2,91)	18,7%	11,2%	41,1%	18,7%	10,3%
Conformité avec la réglementation (moy = 2,86)	20,6%	14,0%	35,5%	18,7%	11,2%
Dans le doute, en suivant les pratiques du secteur (moy = 2,63)	20,6%	19,6%	40,2%	17,8%	1,9%
C'est ce que font les plus performants (moy = 2,82)	20,6%	15,0%	35,5%	23,4%	5,6%

Tableau n°32 : Déterminants d'adoption par outils de contrôle de la performance

SECTION 2 : VALIDITE STATISTIQUE DU MODELE DE MESURE

L'objectif de cette section est de vérifier statistiquement la qualité du passage du « monde théorique » au « monde empirique », c'est-à-dire la qualité des indicateurs qui ont été retenus pour opérationnaliser les dimensions théoriques précédemment mises en évidence.

Pour se faire nous allons décrire notre démarche statistique (2.1), puis nous présenterons les résultats issus d'une part de notre analyse factorielle exploratoire du modèle de mesure (2.2) puis ceux issus de l'analyse factorielle exploratoire des dimensions (2.3)

2.1 Présentation de la démarche statistique

Notre démarche vise à faire une analyse factorielle exploratoire du modèle de mesure puis une analyse factorielle exploratoire des dimensions, afin de pouvoir valider la fiabilité du construit de nos dimensions. La première partie de notre démarche doit se faire grâce à une analyse en composante principale (ACP) dont l'objectif est de vérifier l'unidimensionnalité de nos échelles de mesure. Pour se faire, on projette un nuage de points des individus dont les coordonnées sont les mesures quantitatives et continues des caractères étudiés et ceci sur les plans qui représentent au mieux les principales caractéristiques de ce nuage. La deuxième partie de notre démarche doit nous permettre de nous assurer de la validité des dimensions grâce notamment à la représentation des communalités.

Les questions qui ont été posées afin de tester ces dimensions avaient une notation de type échelle de Likert à 5 niveaux allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ». Toutes les variables obtenues sont des échelles ordinales qui, considérées comme des échelles d'intervalle, doivent nous faciliter le traitement des données (Evrard et al., 2003).

L'objectif de cette section est de proposer une échelle de mesure pour les six dimensions et les 36 items présentés dans le tableau suivant.

Chapitre 5. Résultats de l'étude quantitative

Dimensions	Items
Sans influence (6 Items)	DL1 La direction a fait son propre choix sans influence
	DTO1 La direction a fait son propre choix sans influence
	DRP1 La direction a fait son propre choix sans influence
	DB1 La direction a fait son propre choix sans influence
	DTB1 La direction a fait son propre choix sans influence
	DSC1 La direction a fait son propre choix sans influence
Normative (6 Items)	DL2 La direction a suivi les conseils de la FNHPA
	DTO2 La direction a suivi les conseils de la FNHPA
	DRP2 La direction a suivi les conseils de la FNHPA
	DB2 La direction a suivi les conseils de la FNHPA
	DTB2 La direction a suivi les conseils de la FNHPA
	DSC2 La direction a suivi les conseils de la FNHPA

Chapitre 5. Résultats de l'étude quantitative

Coercitive (6 Items)		DL3 La direction a fait son choix pour des raisons de conformité avec la réglementation
		DTO3 La direction a fait son choix pour des raisons de conformité avec la réglementation
		DRP3 La direction a fait son choix pour des raisons de conformité avec la réglementation
		DB3 La direction a fait son choix pour des raisons de conformité avec la réglementation
		DTB3 La direction a fait son choix pour des raisons de conformité avec la réglementation
		DSC3 La direction a fait son choix pour des raisons de conformité avec la réglementation
Mimétisme auto-entretenu (6 Items)		DL4 Dans le doute, en suivant les pratiques communes en vigueur dans le secteur
		DTO4 Dans le doute, en suivant les pratiques communes en vigueur dans le secteur
		DRP4 Dans le doute, en suivant les pratiques communes en vigueur dans le secteur
		DB4 Dans le doute, en suivant les pratiques communes en vigueur dans le secteur
		DTB4 Dans le doute, en suivant les pratiques communes en vigueur dans le secteur
		DSC4 Dans le doute, en suivant les pratiques communes en vigueur dans le secteur
Mimétisme	pour	DL5 Parce que c'est le choix qu'ont fait les campings qui fonctionnent le mieux

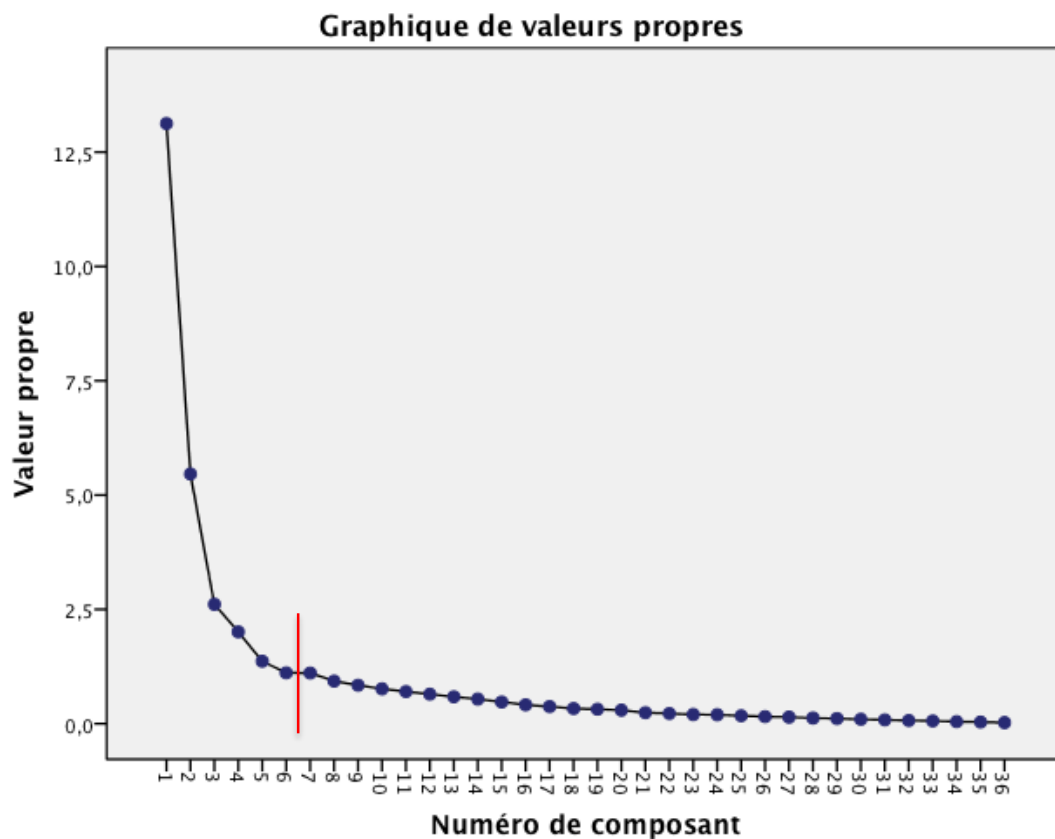
Chapitre 5. Résultats de l'étude quantitative

justification (6 Items)	DTO5 Parce que c'est le choix qu'ont fait les campings qui fonctionnent le mieux
	DRP5 Parce que c'est le choix qu'ont fait les campings qui fonctionnent le mieux
	DB5 Parce que c'est le choix qu'ont fait les campings qui fonctionnent le mieux
	DTB5 Parce que c'est le choix qu'ont fait les campings qui fonctionnent le mieux
	DSC5 Parce que c'est le choix qu'ont fait les campings qui fonctionnent le mieux
Performance (6 Items)	PAPL L'utilisation du logiciel a permis d'améliorer la performance de l'établissement
	PAPTO Le suivi du taux d'occupation a permis d'améliorer la performance de l'établissement
	PAPRPH Le suivi de la rentabilité des produits d'hébergement a permis d'améliorer la performance de l'établissement
	PAPB L'utilisation de budgets pour piloter l'activité a permis d'améliorer la performance de l'établissement
	PAPTBL'utilisation de tableaux de bord pour piloter l'activité a permis d'améliorer la performance de l'établissement
	PAPSC La mesure de la satisfaction client a permis d'améliorer la performance de l'établissement

Tableau n° 33 : Modèle de mesure initial

2.2. Analyses factorielles exploratoires du modèle de mesure

Avant de tester les échelles dimension par dimension, nous procédons à l'analyse de la structure factorielle de l'ensemble des questions du modèle de mesure. L'analyse en composantes principales des 36 items retenus fait apparaître 6 axes factoriels (selon le critère de Kaiser des valeurs propres supérieures à 1) qui expliquent 71,187 % de la variance.



Graphique n°xx : Valeurs propres des composants (axes)

Le graphique nous montre que la part de la variance expliquée décroît très fortement au début. A l'aide du Scree-test de Catell (ou coude de Catell), on remarque une rupture de concavité entre

Chapitre 5. Résultats de l'étude quantitative

les facteurs 6 et 7. Le dernier facteur n'englobant qu'une seule variable nous décidons par conséquent de mener notre analyse factorielle sur 6 facteurs.

La matrice de corrélations des composantes laisse apparaître des relations assez faibles entre les facteurs (Annexe 5). Nous décidons alors de poursuivre notre analyse factorielle avec une rotation Varimax sur les 6 premiers facteurs dont les résultats sont illustrés dans le tableau suivant :

Matrice des composantes après rotation^a						
Composante	1	2	3	4	5	6
DTB2	,868	,303	,001	,093	-,031	-,061
DTB3	,838	,336	,054	,043	,025	-,159
DRP2	,834	,234	,049	-,074	,038	,106
DB3	,830	,182	,033	-,008	,031	-,079
DB2	,826	,208	-,003	,016	-,120	,042
DRP3	,803	,353	,005	-,003	,251	-,086
DTO3	,721	,137	,070	-,038	,380	,050
DSC2	,688	,260	,099	-,026	-,186	,204
DSC3	,628	,326	,131	-,032	-,243	,073
DL2	,604	,253	,096	,107	,001	,056
DTO2	,584	,121	,207	-,314	,096	,333
DL3	,534	,055	,206	,178	,515	-,111
DRP5	,267	,805	,009	,076	,131	-,033
DTB5	,331	,802	,099	,107	-,246	-,073
DL5	-,019	,801	,096	-,050	,061	,019
DB5	,365	,770	,010	,099	-,240	,032
DTO5	,316	,746	,015	-,010	,080	,035
DSC5	,185	,717	,160	-,071	-,054	,097
DTB4	,566	,686	,028	-,001	-,067	-,088

Chapitre 5. Résultats de l'étude quantitative

DRP4	,536	,685	-,026	-,015	,258	-,020
DSC4	,448	,677	-,023	-,146	-,172	,043
DL4	,262	,669	,004	,023	,256	-,016
DB4	,561	,655	-,104	-,010	-,037	,048
DTO4	,517	,622	-,055	-,055	,294	-,073
PAPRPH	,157	,088	,867	,185	,001	,033
PAPTB	,044	,025	,856	,214	-,001	-,106
PAPB	,022	,002	,848	,287	-,160	-,052
PAPTO	,109	,116	,800	,105	,130	,231
PAPSC	,020	,015	,763	-,013	,333	,057
PAPL	-,002	-,023	,593	,276	-,047	,361
DRP1	,035	-,035	,210	,870	-,045	,089
DTO1	,015	,012	,108	,847	,127	,090
DB1	-,064	,025	,257	,740	,067	,000
DTB1	,030	-,011	,274	,684	,026	,247
DSC1	-,128	-,036	,203	,291	,501	,382
DL1	,065	,012	,103	,285	,030	,791
Part de la variance expliquée	23,655%	19,500%	11,722%	8,681%	3,964%	3,665%

Tableau n°34 : Matrice des composantes redimensionnée après rotation⁴⁹

Les 6 facteurs retenus expliquent 71,187 % de la variance. Ces facteurs sont pour une grande part identiques à ceux mis en évidence par une deuxième analyse avec rotation Oblimin. De fait, cette stabilité des résultats entre les deux méthodes de rotation que sont Varimax et Oblimin indique la solidité de la structure factorielle sous-jacente.

Facteur 1 : Le premier facteur issu de notre analyse factorielle reprend les items ayant trait aux dimensions coercitives et normatives. Cet axe comprend l'ensemble des items de ces deux dimensions soit douze items. Ceci suggère que les concepts de coercition par la part d'influence

⁴⁹ Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales. Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser. La rotation a convergé en 7 itérations.

de la réglementation et de normalisation par la part d'influence du syndicat professionnel dans l'adoption d'outils de contrôle de la performance sont assez proches. On peut expliquer ce phénomène par le fait que la FNHPA, en tant que représentant de la profession d'hôtelier de plein air se fait souvent l'écho de la réglementation par le biais de son réseau informationnel (newsletter, réunions, mailing).

Facteur 2 : le deuxième facteur met en exergue l'ensemble des items, soit douze, ayant trait à la fois au mimétisme auto-entretenu et au mimétisme pour justification. De fait, ce facteur traduit la dimension mimétisme dans son ensemble.

Facteur 3 : Le troisième facteur reprend les items faisant référence à la performance suggérée de par l'utilisation d'outils de contrôle de la performance. Cette dimension comprend 6 items et explique 11,722 % de la variance.

Facteur 4 : le quatrième facteur prend en compte une partie des items concernant le fait d'avoir choisi certains outils de contrôle de la performance sans avoir été influencé. Ce facteur regroupe les items ayant trait aux outils suivants : la rentabilité des produits d'hébergement (DRP1), le suivi du taux d'occupation (DTO1), l'utilisation de budget (DB1) et enfin l'utilisation de tableau de bord (DTB1).

Facteur 5 : Le cinquième facteur ne prend en compte qu'un seul item appartenant à la dimension sans influence, à savoir celle concernant le suivi de la satisfaction client (DSC1). L'isolement de cet item peut s'expliquer par le fait que contrairement aux autres items de cette dimension regroupés dans le facteur 4, une contradiction plus marquée soit révélée par l'analyse descriptive des données. En effet, l'analyse fait voir que 78,2 % des répondants disent être d'accord à tout à fait d'accord avec le fait de ne pas être influencé dans le suivi de cet outil, ils sont aussi près de 30 % à reconnaître être influencés soit par la dimension coercitive (29 %), soit par la dimension normative (29,9 %), soit par la dimension de mimétisme auto-entretenu (19,7 %) ou encore par la dimension de mimétisme pour justification (29 %).

Facteur 6 : Le dernier facteur comprend un seul item, celui concernant le choix du logiciel de réservation (DL1) appartenant à la dimension sans influence.

Cette analyse exploratoire du modèle de mesure permet de faire apparaître la plupart des dimensions théoriques sans imposer une quelconque structure théorique a priori. Ainsi, la

dimension « performance » se retrouve telle quelle dans l'analyse factorielle exploratoire. De même les dimensions « coercitive » et « normative » semblent très proches puisqu'elles sont représentées sur le même axe factoriel. De même les concepts de « mimétisme auto-entretenu » et de « mimétisme pour justification » semblent n'être qu'un seul concept. Enfin l'opérationnalisation de la dimension « sans influence » semble poser quelques difficultés puisqu'elle recouvre plusieurs facteurs.

2.3 Analyses factorielles exploratoires des dimensions

Ces modèles sont améliorés par l'étude des échelles de chaque concept. En effet, l'AFE permet de s'assurer que l'échelle évalue précisément et exclusivement le construit qu'elle est censé mesurer. Pour chaque item, nous étudions ses coordonnées factorielles et sa communalité. Les items n'ayant pas une contribution factorielle aux axes supérieurs à 0,5 seront sortis de l'analyse.

	Coordonnées	Communalité
DRP1 Concernant le suivi de la rentabilité		
la direction a fait son propre choix sans influence	0,876	0,767
DTO1 Concernant le suivi du taux d'occupation la direction a fait son propre choix sans influence	0,847	0,717
DTB1 Concernant l'utilisation de tableaux de bord pour piloter l'activité la direction a fait son propre choix sans influence	0,784	0,615
DB1 Concernant l'utilisation de budgets pour piloter l'activité la direction a fait son propre choix sans influence	0,75	0,562
DSC1 Concernant la mesure de la satisfaction client la direction a fait son propre choix sans influence	0,531	0,282
DL1 Concernant le logiciel de réservation la direction a fait son propre choix sans influence	0,489	0,239
Part de la variance expliquée avant suppression des items	53,028	
Part de la variance expliquée après suppression des items	70,054	
Alpha de Crombach après suppression des items	0,848	

Tableau n° 35 : Matrice des composantes : échelle de la dimension sans influence⁵⁰

⁵⁰ Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales. 1 composante extraite.

Chapitre 5. Résultats de l'étude quantitative

Le facteur mis en évidence exprime 53,28 de la variance. Compte tenu de la faible communalité des items DSC1 et DL1 nous décidons de les supprimer. La sortie de ces deux variables permet d'améliorer significativement la part de la variance expliquée et d'améliorer l'alpha de Crombach.

L'analyse factorielle générale suggérait une correspondance entre la dimension coercitive et la dimension normative. Par ailleurs, l'analyse de la matrice des composantes fait apparaître un seul axe factoriel concernant les items de ces deux dimensions (Annexe 6). Afin de mieux comprendre le lien entre ces dernières nous analysons les corrélations des différents items entre eux.

	DL2	DTO2	DRP2	DB2	DTB2	DSC2	DL3	DTO3	DRP3	DB3	DTB3	DSC3
DL2	1											
DTO2	,369**	1										
DRP2	,558**	,703**	1									
DB2	,591**	,489**	,768**	1								
DTB2	,603**	,524**	,801**	,812**	1							
DSC2	,521**	,437**	,607**	,573**	,630**	1						
DL3	,413**	,219*	,406**	,375**	,427**	,364**	1					
DTO3	,430**	,543**	,614**	,489**	,597**	,471**	,558**	1				
DRP3	,553**	,483**	,739**	,668**	,749**	,577**	,555**	,739**	1			
DB3	,503**	,399**	,669**	,739**	,777**	,561**	,419**	,591**	,746**	1		
DTB3	,541**	,443**	,701**	,726**	,871**	,536**	,491**	,650**	,818**	,820**	1	
DSC3	,357**	,382**	,522**	,482**	,585**	,690**	,289**	,469**	,559**	,524**	,637**	1

Tableau n°36 : Corrélations entre les items des dimensions « coercitive » et « normative »⁵¹

Cette analyse des corrélations entre les items montre que l'item DTB2 « concernant l'utilisation

⁵¹ ** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral). * La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Chapitre 5. Résultats de l'étude quantitative

des tableaux de bord pour piloter l'activité, la direction a suivi les conseils de la FNHPA » est très lié aux items de la dimension « coercitive ». D'autre part l'item DB3 « concernant l'utilisation de budget pour piloter l'activité, la direction a suivi les conseils de la FNHPA » est très lié aux items de la dimension « normative ». Ces deux items servent respectivement à l'opérationnalisation de chacune des dimensions dont ils sont issus. En définitive, nous pouvons dire que même si ces dimensions sont empiriquement proches, elles restent des construits théoriquement distincts.

	Coordonnées	Communalité
DRP2 Concernant le suivi de la rentabilité des produits d'hébergement, la direction a suivi les conseils de la FNHPA	0,912	0,832
DTB2 Concernant l'utilisation de tableaux de bord pour piloter l'activité, la direction a suivi les conseils de la FNHPA	0,902	0,814
DB2 Concernant l'utilisation de budget pour piloter l'activité, la direction a suivi les conseils de la FNHPA	0,874	0,764
DSC2 Concernant la mesure de la satisfaction client, la direction a suivi les conseils de la FNHPA	0,763	0,582
DL2 Concernant le logiciel de réservation, la direction a suivi les conseils de la FNHPA	0,735	0,54
DTO2 Concernant le suivi du taux d'occupation, la direction a suivi les conseils de la FNHPA	0,708	0,501
Part de la variance expliquée avant suppression des items	67,207	
Part de la variance expliquée après suppression des items		
Alpha de Crombach après suppression des items	0,894	

Tableau n° 37 : Matrice des composantes : échelle de la dimension normative⁵²

Le critère Kaiser et l'analyse du graphique des valeurs propres permettent de confirmer l'unidimensionnalité du concept. La part de variance expliquée est de 67,207 ce qui est tout à fait acceptable et l'alpha de Crombach de l'ensemble des items de la dimension « normative » est de 0,894.

⁵² Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales. 1 composante

Chapitre 5. Résultats de l'étude quantitative

	Coordonnées	Communalité
DTB3 Concernant l'utilisation de tableaux de bord pour piloter l'activité, la direction a fait son choix pour des raisons de conformité avec la réglementation	0,916	0,838
DRP3 Concernant le suivi de la rentabilité des produits d'hébergement, la direction a fait son choix pour des raisons de conformité avec la réglementation	0,915	0,837
DB3 Concernant l'utilisation de budgets pour piloter l'activité, la direction a fait son choix pour des raisons de conformité avec la réglementation	0,853	0,727
DTO3 Concernant le suivi du taux d'occupation, la direction a fait son choix pour des raisons de conformité avec la réglementation	0,822	0,676
DSC3 Concernant la mesure de la satisfaction client, la direction a fait son choix pour des raisons de conformité avec la réglementation	0,704	0,496
DL3 Concernant le choix du logiciel de réservation, la direction a fait son choix pour des raisons de conformité avec la réglementation	0,658	0,432
Part de la variance expliquée avant suppression des items	66,782	
Part de la variance expliquée après suppression des items	79,683	
Alpha de Crombach après suppression des items	0,911	

Tableau n° 38 : Matrice des composantes : échelle de la dimension coercitive⁵³

Le facteur mis en évidence exprime 66,782 de la variance. Compte tenu de la faible communalité des items DSC3 et DL3 nous décidons de les supprimer. La sortie de ces deux variables permet d'améliorer significativement la part de la variance expliquée et d'améliorer l'alpha de Crombach qui atteint 0,911.

L'analyse factorielle générale suggérerait une correspondance entre la dimension « mimétisme auto-entretenu » et « mimétisme pour justification ». Par ailleurs, l'analyse de la matrice des composantes fait apparaître un seul axe factoriel concernant les items de ces deux dimensions (Annexe 7). Afin de mieux comprendre le lien entre ces dernières nous analysons les corrélations des différents items entre eux.

⁵³ Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales. 1 composante

Chapitre 5. Résultats de l'étude quantitative

	DL4	DTO4	DRP4	DB4	DTB4	DSC4	DL5	DTO5	DRP5	DB5	DTB5	DSC5
DL4	1											
DTO4	,625**	1										
DRP4	,687**	,781**	1									
DB4	,585**	,695**	,797**	1								
DTB4	,621**	,722**	,817**	,843**	1							
DSC4	,567**	,613**	,712**	,747**	,719**	1						
DL5	,656**	,418**	,494**	,441**	,511**	,489**	1					
DTO5	,468**	,694**	,619**	,591**	,606**	,493**	,566**	1				
DRP5	,485**	,608**	,749**	,625**	,640**	,554**	,583**	,734**	1			
DB5	,445**	,579**	,606**	,739**	,670**	,652**	,502**	,712**	,741**	1		
DTB5	,525**	,545**	,609**	,631**	,785**	,649**	,619**	,712**	,707**	,850**	1	
DSC5	,415**	,502**	,516**	,522**	,549**	,662**	,478**	,534**	,617**	,625**	,612**	1

Tableau n°39 : Corrélations entre les items des dimensions « mimétisme auto-entretenu» et « mimétisme pour justification »⁵⁴

Ces deux items servent respectivement à l'opérationnalisation de chacune des dimensions dont ils sont issus. En définitive, nous pouvons dire que même si ces dimensions sont empiriquement proches, elles rentent des construits théoriquement distincts.

⁵⁴ ** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral). * La corrélation est significative ai niveau 0,05 (bilatéral).

Chapitre 5. Résultats de l'étude quantitative

	Coordonnées	Communalité
DRP4 Concernant le suivi de la rentabilité des produits d'hébergement, la direction dans le doute suit les pratiques communes en vigueur dans le secteur	0,924	0,854
DTB4 Concernant l'utilisation de tableaux de bord pour piloter l'activité, la direction dans le doute suit les pratiques communes en vigueur dans le secteur	0,912	0,831
DB4 Concernant l'utilisation de budget pour piloter l'activité, la direction dans le doute suit les pratiques communes en vigueur dans le secteur	0,901	0,812
DTO4 Concernant le suivi du taux d'occupation, la direction dans le doute suit les pratiques communes en vigueur dans le secteur	0,852	0,727
DSC4 Concernant la mesure de la satisfaction client, la direction dans le doute suit les pratiques communes en vigueur dans le secteur	0,836	0,7
DL4 Concernant le choix du logiciel de réservation, la direction dans le doute suit les pratiques communes en vigueur dans le secteur	0,776	0,602
Part de la variance expliquée avant suppression des items	75,418	
Part de la variance expliquée après suppression des items		
Alpha de Crombach après suppression des items	0,93	

Tableau n° 40 : Matrice des composantes : échelle de la dimension mimétisme auto-entretenu⁵⁵

Le critère Kaiser et l'analyse du graphique des valeurs propres permettent de confirmer l'unidimensionnalité du concept. La part de variance expliquée est de 75,418 ce qui est tout à fait acceptable et l'alpha de Crombach de l'ensemble des items de la dimension « coercitive » est de 0,93.

⁵⁵ Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales. 1 composante

Chapitre 5. Résultats de l'étude quantitative

	Coordonnées	Communalité
DTB5 Concernant l'utilisation de tableaux de bord pour piloter l'activité, la direction fait ce que font les campings qui fonctionnent le mieux	0,902	0,814
DB5 Concernant l'utilisation de budget pour piloter l'activité, la direction fait ce que font les campings qui fonctionnent le mieux	0,891	0,793
DRP5 Concernant le suivi de la rentabilité des produits d'hébergement, la direction fait ce que font les campings qui fonctionnent le mieux	0,876	0,767
DTO5 Concernant le suivi du taux d'occupation, la direction fait ce que font les campings qui fonctionnent le mieux	0,852	0,726
DSC5 Concernant la mesure de la satisfaction client, la direction fait ce que font les campings qui fonctionnent le mieux	0,762	0,581
DL5 Concernant le choix du logiciel de réservation, la direction fait ce que font les campings qui fonctionnent le mieux	0,734	0,539
Part de la variance expliquée avant suppression des items	70,331	
Part de la variance expliquée après suppression des items		
Alpha de Crombach après suppression des items	0,912	

Tableau n° 41 : Matrice des composantes : échelle de la dimension mimétisme pour justification⁵⁶

Le critère Kaiser et l'analyse du graphique des valeurs propres permettent de confirmer l'unidimensionnalité du concept. La part de variance expliquée est de 70,331 ce qui est tout à fait acceptable et l'alpha de Crombach de l'ensemble des items de la dimension « coercitive » est de 0,912.

⁵⁶ Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales. 1 composante

Chapitre 5. Résultats de l'étude quantitative

	Coordonnées	Communalité
PAPRPH Le suivi de la rentabilité des produits d'hébergement a permis d'améliorer la performance de l'établissement	0,904	0,817
PAPB L'utilisation de budget pour piloter l'activité a permis d'améliorer la performance de l'établissement	0,861	0,741
PAPTb L'utilisation de tableaux de bord pour piloter l'activité a permis d'améliorer la performance de l'établissement	0,857	0,734
PAPTO Le suivi du taux d'occupation a permis d'améliorer la performance de l'établissement	0,852	0,726
PAPSC La mesure de la satisfaction client de la rentabilité des produits d'hébergement a permis d'améliorer la performance de l'établissement	0,752	0,565
PAPL l'utilisation du logiciel de réservation a permis d'améliorer la performance de l'établissement	0,695	0,483
Part de la variance expliquée avant suppression des items	67,779	
Part de la variance expliquée après suppression des items	73,076	
Alpha de Crombach après suppression des items	0,907	

Tableau n° 42 : Matrice des composantes : échelle de la dimension performance⁵⁷

L'analyse exploratoire des dimensions a permis d'épurer certaines échelles et de s'assurer que ces dernières évaluaient précisément et exclusivement le construit qu'elles étaient censées mesurer. Nous résumons les résultats obtenus dans le tableau suivant :

⁵⁷ Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales. 1 composante

Chapitre 5. Résultats de l'étude quantitative

Echelle mesurer la dimension	visant à	Nb d'items au départ	Nb d'items au final	Items supprimés	KMO	% de la variance expliquée	alpha de Cronbach	moyenne	écart- type	
Sans influence		6	4	DL1 DSC1	/	0,763	70,054	0,848	16,59	3,415
Coercitive		6	6			0,868	67,207	0,894	15,55	5,526
Normative		6	4	DL3 DSC3	/	0,812	79,683	0,911	10,04	4,044
Mimétisme entretenu	auto-	6	6			0,912	75,418	0,93	14,65	5,592
Mimétisme justification	pour	6	6			0,87	70,331	0,912	15,53	5,74
Performance		6	5	PAPL		0,815	73,076	0,907	18,01	4,663

Tableau n° 43 : Synthèse des analyses factorielles exploratoires

SECTION 3. OUTILS DE CONTROLE DE LA PERFORMANCE DANS L'HPA

L'objectif de cette section est de présenter les résultats issus de l'observation des pratiques de contrôle de la performance dans l'HPA notamment par les outils utilisés. Pour ce faire, nous utiliserons deux méthodes à savoir, le test du Khi-deux et le test t de Student pour échantillon unique.

Le test non paramétrique du khi-deux doit nous permettre de vérifier si deux variables qualitatives (nominale ou ordinale) sont significativement associées.

Le test paramétrique *t* de Student est le principal test paramétrique et à pour objet de tester des différences de moyenne.

Cette méthode doit nous permettre de répondre aux interrogations que sous-entendait notre problématique de recherche à savoir :

- Existe-t-il des typologies d'outils de contrôle de la performance selon la structure de propriété ?
- Quels sont les déterminants d'adoption de ces outils ?

Chapitre 5. Résultats de l'étude quantitative

Afin d'apporter des réponses à nos questions, nous avons fait le choix d'une méthode que nous justifierons (3.1), puis nous présenterons les résultats du test du khi-deux (3.2) et enfin, nous identifierons les outils et les déterminants d'adoption des outils de contrôle de la performance dans l'HPA (3.3)

3.1 Choix de la méthode

Nous décrivons dans cette sous-section les variables utilisées dans l'analyse de mesure d'association de deux variables qualitatives (3.1.1) puis nous décrivons la méthode du test du Khi-deux (χ^2) qui nous permettra de tester une partie de nos hypothèses (3.1.2) et le test t de Student qui devraient nous permettre de tester les hypothèses restantes (3.1.3)

3.1.1 Descriptifs des variables testées

La description statistique de nos données a permis de mettre en évidence certains déséquilibres de réponses en fonction des items des variables qui devaient être testée. Par ailleurs, le test du khi-deux (χ^2) est assez sensible à la taille du tableau croisé. Normalement, chaque cellule doit avoir un effectif théorique au moins égal à 5. SPSS précise par ailleurs le pourcentage de cellules ne satisfaisant pas à cette condition et si le pourcentage est supérieur à 20 %, l'usage est de considérer le test comme non interprétable.

En réponse à ces contraintes, nous avons recodé certaines variables afin de pouvoir travailler dans le cas particulier des tableau 2x2 (2 lignes et 2 colonnes, qui comparent deux variables à deux modalités quand cela était possible.

De fait la variable indépendante concernant l'âge de l'établissement notée « AE » comportait à l'origine 5 items : « 1 à 5 ans, 5 à 10 ans, 10, 0 15 ans, 15 à 20 ans, + 20 ans ». Afin d'avoir plus de lisibilité nous avons recodé cette variable A_1 avec pour item « -10 ans, de 10 à 20 ans, + de 20 ans ».

La variable indépendante taille de l'entreprise notée TE qui visait à connaître le nombre d'emplacements du camping, comportait à l'origine 5 items : « -150, de 150 à 300, de 300 à 500, de 500 à 750, + de 750 ». Cette variable a été recodée T_1 et comporte deux items : « - 150 et + 150 ». Ce choix a été motivé par le fait que la moyenne nationale est de 110 emplacements

Chapitre 5. Résultats de l'étude quantitative

par camping et que la moyenne en région Languedoc Roussillon est de 151, région qui a été la première interrogée par ce questionnaire. De fait, la variable a été recodée dans le sens inférieur à une valeur moyenne ou supérieur à une valeur moyenne.

La variable indépendante permettant de tester l'influence ou pas de la technologie a été codée LOG. Elle est issue de la variable « durée d'utilisation du logiciel » (DUO1) qui propose deux items à la question utilisation d'un logiciel de réservation : « oui, non ».

Autre variable indépendante recodée, celle concernant le sentiment de concurrence RG 2 avec trois items : « Faible, modéré, fort ». La variable a été renommée ENV_1 et propose deux items « pas fort, fort », l'item « pas fort » étant l'illustration des réponses à « faible » et « modéré » de la variable RG 2.

Enfin la variable indépendante gouvernance de l'établissement (GOE) proposée 3 items : « familiale, managériale, actionnariale ». Or après analyse des statistiques descriptives, il s'est avéré que seul quatre répondants avaient répondu « managériale ». Par ailleurs, il peut y avoir une confusion car une structure familiale, comme une structure actionnariale, peut avoir une gouvernance managériale. Afin de palier à ce problème, nous avons décidé de recoder la variable structure de propriété en SP_1 avec deux items, « familiale et actionnariale » en rendant « manquant » les réponses « managériale » qui avaient été données par les campings interrogés.

Le tableau suivant donne un récapitulatif des variables qui ont été testées.

Chapitre 5. Résultats de l'étude quantitative

Hypothèses	Variables dépendantes testées	Variables indépendantes du questionnaires	Variables indépendantes issues après retraitement
H1 L'âge et la taille influencent les entreprises de l'HPA à avoir recours à un contrôle de la performance plus sophistiqué et formalisé.	LOG, TXO, RPH, B_MARK, B_PERSO, B_ANIM, B_TRESO, B_INVEST, SC, TB RTO, RRPB, RB, RTB, RSC	AE et TE	A_1, T_1
H2 L'utilisation d'un logiciel de réservation influence les entreprises de l'HPA à pratiquer d'un contrôle de la performance	TXO, RPH, B_MARK, B_PERSO, B_ANIM, B_TRESO, B_INVEST, SC, TB	DUO1	LOG
H3 L'incertitude de l'environnement influence les entreprises de l'HPA à user d'outils de contrôle de la performance	LOG, TXO, RPH, B_MARK, B_PERSO, B_ANIM, B_TRESO, B_INVEST, SC, TB	RG2	ENV_1
H4 La structure de propriété influence les entreprises de l'HPA à user d'outils de contrôle de la performance	LOG, TXO, RPH, B_MARK, B_PERSO, B_ANIM, B_TRESO, B_INVEST, SC, TB	GOE	SP_1
H5 L'appartenance à un groupe influence les entreprises de l'HPA à pratiquer un contrôle de la performance plus formalisé	RTO, RRPB, RB, RTB, RSC	GOE	SP_1
H6 La réglementation influence l'isomorphisme des pratiques de contrôle de la performance dans les entreprises de l'HPA		DL2 DTO2, DRP2, DB2, DTB2, DSC2	
H7 L'environnement institutionnel influence l'isomorphisme des pratiques de contrôle de la performance dans les entreprises de l'HPA		DL4, DTO4, DRP4, DB4, DTB4, DSC4	
H8 La montée en puissance des groupes influence l'isomorphisme des pratiques de contrôle de la performance dans les entreprises de l'HPA		DL5, DTO5, DRP5, DB5, DTB5, DSC5	

Chapitre 5. Résultats de l'étude quantitative

H9	Le syndicat professionnel influence l'isomorphisme des pratiques de contrôle de la performance dans les entreprises de l'HPA	DL2, DTO2, DRP2, DB2, DTB2, DSC2
----	--	----------------------------------

Tableau n° 44 : Récapitulatif des hypothèses et des variables testées

3.1.2 Le test du Khi-deux comme test d'association de deux variables qualitatives

Le test du Khi-deux (χ^2) permet de vérifier l'absence de relation entre deux variables catégorielles, autrement dit l'hypothèse d'indépendance de ces variables. Si deux variables dépendent l'une de l'autre, la variation de l'une influencera la variation de l'autre. En réalité, c'est l'indépendance des variables qualitatives, présentées dans un tableau croisé, qui est testée.

Le principe de ce test de signification statistique est de comparer la distribution observée (O_{ij}) à une distribution théorique (T_{ij}) qui correspond à l'hypothèse selon laquelle les deux variables sont indépendantes.

Le χ^2 observé sur l'échantillon se calcule de la manière suivante :

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^l \sum_{j=1}^c \frac{(O_{ij} - T_{ij})^2}{T_{ij}}$$

Avec :

i = numéro de la ligne ;

j = numéro de la colonne ;

l = nombre de lignes, c'est à dire le nombre de modalités de la variable présentée en lignes ;

c = nombre de colonnes, c'est à dire le nombre de modalités de la variable présentée en colonnes.

Plus l'occurrence observée est près de l'occurrence attendue, plus la fraction calculée pour chaque cellule est petite et moins l'écart avec l'hypothèse nulle (H_0) est grand. La loi du χ^2 suit une distribution asymétrique dont la forme dépend du nombre de degré de liberté n . Le

Chapitre 5. Résultats de l'étude quantitative
nombre de degrés de liberté varie en fonction du nombre de modalités des variables et se calcule de la façon suivante :

$$\text{Degré de liberté} = (l - 1) \times (c - 1)$$

Pour interpréter la valeur du χ^2 il est préférable de se référer au seuil de signification statistique ($> 0,05$ par exemple) plutôt qu'à la valeur du χ^2 qui varie selon le nombre de degrés de liberté (Carricano et al., 2010).

3.1.3 Le test t de Student pour échantillon unique

Le test t pour échantillon unique est utilisé pour tester si la moyenne d'un échantillon (\bar{x}) pour une variable spécifique est « probable » ou, « improbable » au regard de l'hypothèse que cette moyenne provient d'un échantillon qui a été tiré au hasard d'une population dont nous connaissons la moyenne (μ), mais non l'écart-type.

L'hypothèse nulle (H_0) qui est testée dans cette situation est la suivante :

$$H_0 : \bar{X} = \mu$$

Dans le cas du rejet de H_0 , l'hypothèse alternative (hypothèse de recherche) est la suivante :

$$H_1 : \bar{X} \neq \mu$$

Le test t pour une seule moyenne teste la probabilité d'erreur (valeur de p) associée au rejet de cette hypothèse nulle si celle-ci est vraie dans la réalité.

On calcule le t de la manière suivante :

$$t = (\bar{X} - \mu) / S_{\bar{X}}$$

Avec :

\bar{X} : moyenne de l'échantillon

μ : moyenne de référence

$S_{\bar{X}}$: variance de l'échantillon

3.2 Résultats issus des tests du Khi-deux

Nous testons pour chacune des variables indépendantes les outils de contrôle utilisés et le reporting des informations issues de l'utilisation de ces outils.

3.2.1 Variables indépendantes âge et taille

Quel âge à votre établissement ?	test du Khi-deux
Utilisez-vous un logiciel de réservation ?	N.S. ($p = 0,29 > 0,001$)
Suivez-vous le taux d'occupation ?	N.S. ($p = 0,325 > 0,001$)
Suivez-vous la rentabilité des produits d'hébergement ?	N.S. ($p = 0,332 > 0,001$)
Utilisez-vous un budget marketing ?	N.S. ($p = 0,217 > 0,001$)
Utilisez-vous budget du personnel ?	N.S. ($p = 0,192 > 0,001$)
Utilisez-vous budget des animations ?	N.S. ($p = 0,862 > 0,001$)
Utilisez-vous budget de trésorerie ?	N.S. ($p = 0,267 > 0,001$)
Utilisez-vous budget des investissements ?	N.S. ($p = 0,289 > 0,001$)
Suivez-vous la satisfaction client ?	N.S. ($p = 0,427 > 0,001$)
Utilisez-vous tableaux de bord ?	N.S. ($p = 0,178 > 0,001$)

Tableau n°45 : Test du Khi-deux entre l'âge de l'établissement et 10 outils de contrôle de la performance.

Le tableau ci-dessus montre que le test du Khi-deux n'est pas significatif pour les croisements entre l'âge des établissements et les différents outils de contrôle de la performance. La valeur p est toujours supérieure au seuil de signification ($p > 0,05$). Ce résultat nous permet de conserver l'hypothèse nulle et de conclure qu'il n'y a pas de relation entre l'âge et l'utilisation d'outils de contrôle de la performance.

Quel âge à votre établissement ?	test du Khi-deux
Faites-vous un reporting du taux d'occupation ?	N.S. (p = 0,311 > 0,001)
Faites-vous un reporting de la rentabilité des produits d'hébergement ?	N.S. (p = 0,325 > 0,001)
Faites-vous un reporting de vos budgets ?	N.S. (p = 0,418 > 0,001)
Faites-vous un reporting des indicateurs de votre tableau de bord ?	N.S. (p = 0,381 > 0,001)
Faites-vous un reporting de la satisfaction client ?	N.S. (p = 0,893 > 0,001)

Tableau n°46 : Test du Khi-deux entre l'âge de l'établissement et le reporting des informations issues de 5 outils de contrôle de la performance.

Le tableau ci-dessus montre que le test du Khi-deux n'est pas significatif pour les croisements entre l'âge des établissements et le reporting des informations issues des outils de contrôle de la performance. La valeur p est toujours supérieure au seuil de signification ($p > 0,05$). Ce résultat nous permet de conserver l'hypothèse nulle et de conclure qu'il n'y a pas de relation entre l'âge et le reporting d'informations issues de l'utilisation d'outils de contrôle de la performance.

Quelle taille à votre établissement ?	test du Khi-deux
Utilisez-vous un logiciel de réservation ?	N.S. (p = 0,74 > 0,001)
Suivez-vous le taux d'occupation ?	N.S. (p = 0,388 > 0,001)
Suivez-vous la rentabilité des produits d'hébergement ?	N.S. (p = 0,824 > 0,001)
Utilisez-vous un budget marketing ?	N.S. (p = 0,287 > 0,001)
Utilisez-vous budget du personnel ?	N.S. (p = 0,064 > 0,001)
Utilisez-vous budget des animations ?	N.S. (p = 0,08 > 0,001)
Utilisez-vous budget de trésorerie ?	N.S. (p = 0,868 > 0,001)
Utilisez-vous budget des investissements ?	N.S. (p = 0,775 > 0,001)
Suivez-vous la satisfaction client ?	N.S. (p = 0,726 > 0,001)
Utilisez-vous tableaux de bord ?	N.S. (p = 0,100 > 0,001)

Tableau n°47 : Test du Khi-deux entre la taille de l'établissement et 10 outils de contrôle de la performance.

Le tableau ci-dessus montre que le test du Khi-deux n'est pas significatif pour les croisements entre la taille des établissements et les différents outils de contrôle de la performance. La valeur p est toujours supérieure au seuil de signification ($p > 0,05$). Ce résultat nous permet de conserver l'hypothèse nulle et de conclure qu'il n'y a pas de relation entre la taille et l'utilisation d'outils de contrôle de la performance.

Quelle taille à votre établissement ?	test du Khi-deux
Faites-vous un reporting du taux d'occupation ?	Significatif ($p = 0,004 < 0,05$)
Faites-vous un reporting de la rentabilité des produits d'hébergement ?	Significatif ($p = 0,012 < 0,05$)
Faites-vous un reporting de vos budgets ?	Significatif ($p = 0,001 < 0,05$)
Faites-vous un reporting des indicateurs de votre tableau de bord ?	Significatif ($p = 0,005 < 0,05$)
Faites-vous un reporting de la satisfaction client ?	Significatif ($p = 0,008 < 0,05$)

Tableau n°48 : Test du Khi-deux entre la taille de l'établissement et le reporting des informations issues de 5 outils de contrôle de la performance.

Le tableau ci-dessus montre que le test du Khi-deux est significatif pour l'ensemble des croisements entre la taille de l'établissement et le reporting d'informations issues de l'utilisation de 5 outils de contrôle de la performance. Pour chacun, la valeur du Khi-deux est à la fois élevée et inférieure à la valeur critique correspondant au seuil de signification de 0,05. Ce résultat nous permet de rejeter l'hypothèse nulle et de conclure qu'il existe bien une relation entre la taille et le reporting d'informations issues de l'utilisation d'outils de contrôle de la performance.

3.2.2 Variable indépendante technologie

Avez-vous un logiciel de réservation?	test du Khi-deux
Suivez-vous le taux d'occupation ?	Significatif ($p = 0,003 < 0,05$)
Suivez-vous la rentabilité des produits d'hébergement ?	Significatif ($p = 0,018 < 0,05$)
Utilisez-vous un budget marketing ?	Significatif ($p = 0,000 < 0,001$)
Utilisez-vous budget du personnel ?	Significatif ($p = 0,000 < 0,001$)
Utilisez-vous budget des animations ?	Significatif ($p = 0,000 < 0,001$)
Utilisez-vous budget de trésorerie ?	Significatif ($p = 0,011 < 0,05$)
Utilisez-vous budget des investissements ?	Significatif ($p = 0,021 < 0,05$)
Suivez-vous la satisfaction client ?	Significatif ($p = 0,000 < 0,001$)
Utilisez-vous tableaux de bord ?	N.S. ($p = 0,394 > 0,001$)

Tableau n°49 : Test du Khi-deux entre la technologie et 9 outils de contrôle de la performance.

Le tableau ci-dessus montre que le test du Khi-deux est significatif pour huit croisements sur neuf entre la technologie et l'utilisation d'outils de contrôle de la performance à savoir le taux d'occupation, la rentabilité des produits d'hébergement, le budget marketing, le budget du personnel, le budget des animations, le budget de trésorerie, le budget des investissements et la satisfaction client. Pour chacun, la valeur du Khi-deux est à la fois élevée et inférieure à la valeur critique correspondant au seuil de signification de 0,05. Ce résultat nous permet de rejeter l'hypothèse nulle et de conclure qu'il existe bien une relation entre la technologie et l'utilisation des outils de contrôle de la performance cités.

Avez-vous un logiciel de réservation?	test du Khi-deux
Faites-vous un reporting du taux d'occupation ?	N.S. (p = 0,062 > 0,001)
Faites-vous un reporting de la rentabilité des produits d'hébergement ?	Significatif (p = 0,016 < 0,05)
Faites-vous un reporting de vos budgets ?	Significatif (p = 0,009 < 0,05)
Faites-vous un reporting des indicateurs de votre tableau de bord ?	Significatif (p = 0,025 < 0,05)
Faites-vous un reporting de la satisfaction client ?	Significatif (p = 0,023 < 0,05)

Tableau n°50: Test du Khi-deux entre la technologie et le reporting des informations issues de 5 outils de contrôle de la performance.

Le tableau ci-dessus montre que le test du Khi-deux est significatif pour quatre croisements sur cinq entre la technologie et le reporting d'informations issues du suivi de la rentabilité des produits d'hébergement, de l'utilisation de budgets, de l'utilisation de tableaux de bord et du suivi de la satisfaction client. Pour chacun, la valeur du Khi-deux est à la fois élevée et inférieure à la valeur critique correspondant au seuil de signification de 0,05. Ce résultat nous permet de rejeter l'hypothèse nulle et de conclure qu'il existe bien une relation entre la technologie et le reporting d'informations issues de l'utilisation de certains outils de contrôle de la performance.

3.2.3 Variable indépendante environnement

Comment qualifieriez-vous la concentration en établissements de même activité dans votre zone?	test du Khi-deux
Utilisez-vous un logiciel de réservation ?	N.S. (p = 0,228 > 0,001)
Suivez-vous le taux d'occupation ?	N.S. (p = 0,796 > 0,001)
Suivez-vous la rentabilité des produits d'hébergement ?	N.S. (p = 0,792 > 0,001)
Utilisez-vous un budget marketing ?	N.S. (p = 0,537 > 0,001)
Utilisez-vous budget du personnel ?	N.S. (p = 0,315 > 0,001)
Utilisez-vous budget des animations ?	N.S. (p = 0,326 > 0,001)
Utilisez-vous budget de trésorerie ?	N.S. (p = 0,874 > 0,001)

Chapitre 5. Résultats de l'étude quantitative

Utilisez-vous budget des investissements ?	N.S. (p = 0,928 > 0,001)
Suivez-vous la satisfaction client ?	N.S. (p = 0,426 > 0,001)
Utilisez-vous tableaux de bord ?	N.S. (p = 0,142 > 0,001)

Tableau n°51 : Test du Khi-deux entre l'environnement et 10 outils de contrôle de la performance.

Le tableau ci-dessus montre que le test du Khi-deux n'est pas significatif pour les croisements entre l'environnement et les différents outils de contrôle de la performance. La valeur p est toujours supérieure au seuil de signification ($p > 0,05$). Ce résultat nous permet de conserver l'hypothèse nulle et de conclure qu'il n'y a pas de relation entre l'âge et l'utilisation d'outils de contrôle de la performance.

Comment qualifieriez-vous la concentration en établissements de même activité dans votre zone?	test du Khi-deux
Faites-vous un reporting du taux d'occupation ?	Significatif (p = 0,040 < 0,05)
Faites-vous un reporting de la rentabilité des produits d'hébergement ?	N.S. (p = 0,505 > 0,001)
Faites-vous un reporting de vos budgets ?	Significatif (p = 0,034 < 0,05)
Faites-vous un reporting des indicateurs de votre tableau de bord ?	N.S. (p = 0,449 > 0,001)
Faites-vous un reporting de la satisfaction client ?	N.S. (p = 0,297 > 0,001)

Tableau n°52 : Test du Khi-deux entre l'environnement et le reporting des informations issues de 5 outils de contrôle de la performance.

Le tableau ci-dessus montre que le test du Khi-deux est significatif entre deux croisements : l'environnement et le reporting d'informations issues du suivi du taux d'occupation et l'environnement et le reporting d'informations issues de l'utilisation de budgets. Pour chacun, la valeur du Khi-deux est à la fois élevée et inférieure à la valeur critique correspondant au seuil de signification de 0,05. Ce résultat nous permet de rejeter l'hypothèse nulle et de conclure qu'il existe bien une relation entre la technologie et le reporting d'informations issues du suivi du taux d'occupation et de l'utilisation de budgets.

3.2.4 Variable indépendante structure de propriété

Quelle est la gouvernance de votre établissement?	test du Khi-deux
Utilisez-vous un logiciel de réservation ?	N.S. (p = 0,206 > 0,001)
Suivez-vous le taux d'occupation ?	N.S. (p = 0,408 > 0,001)
Suivez-vous la rentabilité des produits d'hébergement ?	N.S. (p = 0,560 > 0,001)
Utilisez-vous un budget marketing ?	N.S. (p = 0,142 > 0,001)
Utilisez-vous budget du personnel ?	Significatif (p = 0,005 < 0,05)
Utilisez-vous budget des animations ?	Significatif (p = 0,029 < 0,05)
Utilisez-vous budget de trésorerie ?	Significatif (p = 0,047 < 0,05)
Utilisez-vous budget des investissements ?	N.S. (p = 0,324 > 0,001)
Suivez-vous la satisfaction client ?	N.S. (p = 0,275 > 0,001)
Utilisez-vous tableaux de bord ?	N.S. (p = 0,173 > 0,001)

Tableau n°53 : Test du Khi-deux entre la structure de propriété et 10 outils de contrôle de la performance.

Le tableau ci-dessus montre que le test du Khi-deux est significatif entre trois croisements : la structure de propriété et l'utilisation de budget du personnel, la structure de propriété et l'utilisation de budget des animations et enfin entre la structure de propriété et l'utilisation de budget de trésorerie. Pour chacun, la valeur du Khi-deux est à la fois élevée et inférieure à la valeur critique correspondant au seuil de signification de 0,05. Ce résultat nous permet de rejeter l'hypothèse nulle et de conclure qu'il existe bien une relation entre la structure de propriété et l'utilisation des budgets du personnel, des animations et de la trésorerie.

Quelle est la gouvernance de votre établissement?	test du Khi-deux
Faites-vous un reporting du taux d'occupation ?	Significatif ($p = 0,003 < 0,05$)
Faites-vous un reporting de la rentabilité des produits d'hébergement ?	Significatif ($p = 0,011 < 0,05$)
Faites-vous un reporting de vos budgets ?	Significatif ($p = 0,037 < 0,05$)
Faites-vous un reporting des indicateurs de votre tableau de bord ?	Significatif ($p = 0,001 < 0,05$)
Faites-vous un reporting de la satisfaction client ?	Significatif ($p = 0,015 < 0,05$)

Tableau n°54 : Test du Khi-deux entre structure de propriété et le reporting des informations issues de 5 outils de contrôle de la performance.

Le tableau ci-dessus montre que le test du Khi-deux est significatif pour l'ensemble des croisements entre la structure de propriété et le reporting d'informations issues de l'utilisation de 5 outils de contrôle de la performance. Pour chacun, la valeur du Khi-deux est à la fois élevée et inférieure à la valeur critique correspondant au seuil de signification de 0,05. Ce résultat nous permet de rejeter l'hypothèse nulle et de conclure qu'il existe bien une relation entre la structure de propriété et le reporting d'informations issues du l'utilisation d'outils de contrôle de la performance.

3.2.5 Synthèse des résultats obtenus avec le test du Khi-deux

	A_1	T_1	LOG	ENV_1	SP_1
	N.S.	N.S.		N.S.	N.S.
LOG	(p = 0,29 > 0,001)	(p = 0,74 > 0,001)		(p = 0,228 > 0,001)	(p = 0,206 > 0,001)
	N.S.	N.S.	Significatif	N.S.	N.S.
TOX	(p = 0,325 > 0,001)	(p = 0,388 > 0,001)	(p = 0,003 < 0,05)	(p = 0,796 > 0,001)	(p = 0,408 > 0,001)
	N.S.	N.S.	Significatif	N.S.	N.S.
RPH	(p = 0,332 > 0,001)	(p = 0,824 > 0,001)	(p = 0,018 < 0,05)	(p = 0,792 > 0,001)	(p = 0,560 > 0,001)
	N.S.	N.S.	Significatif	N.S.	N.S.
B_MARK	(p = 0,217 > 0,001)	(p = 0,287 > 0,001)	(p = 0,000 < 0,001)	(p = 0,537 > 0,001)	(p = 0,142 > 0,001)
	N.S.	N.S.	Significatif	N.S.	Significatif
B_PERSO	(p = 0,192 > 0,001)	(p = 0,064 > 0,001)	(p = 0,000 < 0,001)	(p = 0,315 > 0,001)	(p = 0,005 < 0,05)
	N.S.	N.S.	Significatif	N.S.	Significatif
B_ANIM	(p = 0,862 > 0,001)	(p = 0,08 > 0,001)	(p = 0,000 < 0,001)	(p = 0,326 > 0,001)	(p = 0,029 < 0,05)
	N.S.	N.S.	Significatif	N.S.	Significatif
B_TRESO	(p = 0,267 > 0,001)	(p = 0,868 > 0,001)	(p = 0,011 < 0,05)	(p = 0,874 > 0,001)	(p = 0,047 < 0,05)
	N.S. (N.S.	Significatif	N.S.	N.S.
B_INVES	p = 0,289 > 0,001)	(p = 0,775 > 0,001)	(p = 0,021 < 0,05)	(p = 0,928 > 0,001)	(p = 0,324 > 0,001)
	N.S.	N.S.	Significatif	N.S.	N.S.
SC	(p = 0,427 > 0,001)	(p = 0,726 > 0,001)	(p = 0,000 < 0,001)	(p = 0,426 > 0,001)	(p = 0,275 > 0,001)
	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.
TB	(p = 0,178 > 0,001)	(p = 0,100 > 0,001)	(p = 0,394 > 0,001)	(p = 0,142 > 0,001)	(p = 0,173 > 0,001)

Tableau n°55 : Synthèse des Tests du Khi-deux concernant les outils de contrôle de la performance

	A_1	T_1	LOG	ENV_1	SP_1
RTO	N.S.	Significatif	N.S.	Significatif	Significatif
	(p = 0,311 > 0,001)	(p = 0,004 < 0,05)	(p = 0,062 > 0,001)	(p = 0,040 < 0,05)	(p = 0,003 < 0,05)
RRP H	N.S.	Significatif	Significatif	N.S.	Significatif
	(p = 0,325 > 0,001)	(p = 0,012 < 0,05)	(p = 0,016 < 0,05)	(p = 0,505 > 0,001)	(p = 0,011 < 0,05)
RB	N.S.	Significatif	Significatif	Significatif	Significatif
	(p = 0,418 > 0,001)	(p = 0,001 < 0,05)	(p = 0,009 < 0,05)	(p = 0,034 < 0,05)	(p = 0,037 < 0,05)
RTB	N.S.	Significatif	Significatif	N.S.	Significatif
	(p = 0,381 > 0,001)	(p = 0,005 < 0,05)	(p = 0,025 < 0,05)	(p = 0,449 > 0,001)	(p = 0,001 < 0,05)
RSC	N.S.	Significatif	Significatif	N.S.	Significatif
	(p = 0,893 > 0,001)	(p = 0,008 < 0,05)	(p = 0,023 < 0,05)	(p = 0,297 > 0,001)	(p = 0,015 < 0,05)

Tableau n°56 : Synthèse des Tests du Khi-deux concernant le reporting des informations issues de l'utilisation des outils de contrôle de la performance

Concernant les outils utilisés en terme de contrôle de la performance, nous pouvons noter que le type de technologie, autrement dit le logiciel de réservation dans notre cas, semble avoir une influence positive sur l'utilisation de ces outils. Cette relation s'explique par le fait qu'au delà d'être un simple gestionnaire de réservations et de fichier clients, le logiciel de réservation utilisé permet en outre de générer les données nécessaires à la mise en place de ces outils.

La structure de propriété ne semble pas influencer le choix des outils de contrôle utilisés à l'exception de certaines catégories de budget à savoir le budget du personnel, le budget des animations et le budget de trésorerie.

En ce qui concerne la communication des informations issues de ces outils, autrement dit du reporting, il semble lorsqu'il est mis en place que cela dépende d'une part de la taille de l'établissement mais également de sa structure de propriété. D'autres nuances ont été révélées par l'analyse du Khi-deux :

- L'influence positive du logiciel utilisé sur le reporting de la rentabilité des produits d'hébergement, des budgets, du tableau de bord et de la satisfaction client.
- L'influence positive de l'environnement concurrentiel sur le reporting du taux d'occupation et des budgets.

3.3 Test t de Student

Nous souhaitons à travers le test t de Student analyser les réponses au sentiment d'influence dans leur choix des outils de contrôle des individus en fonction de leur gouvernance. De ce fait, nous testerons nos variables pour les deux types de populations que sont les entreprises familiales et actionnariales avec respectivement une population de $N = 93$ et $N = 10$ pour chacune des dimensions testées préalablement lors de l'analyse factorielle exploratoire (AFE). Les questions posées avaient pour échelle de réponse une échelle de Lickert allant de 1 à 5, soit de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ». La moyenne testée a donc été pour chaque test t de Student pour échantillon unique $\mu = 2,5$.

3.3.1 Dimension coercitive

		Moyenn e	t	Sig. (bilatéral)
Logiciel	Familiale	2,86	2,624	Significatif (p = 0,010 < 0,05)
	Actionnarial e	3,60	2,963	N.S. (p=0,160> 0,001)
Taux d'occupation	Familiale	2,58	0,616	N.S. (p=0,539> 0,001)
	Actionnarial e	2,50	0,000	N.S. (p=1,000> 0,001)
Rentabilité des produits d'hébergement	Familiale	2,37	-1,167	N.S. (p=0,246> 0,001)
	Actionnarial e	2,60	0,250	N.S. (p=0,808> 0,001)
Budgets	Familiale	2,60	0,862	N.S. (p=0,391> 0,001)
	Actionnarial e	2,50	0,000	N.S. (p=1,000> 0,001)
Tableau de bord	Familiale	2,42	-0,759	N.S. (p=0,450> 0,001)
	Actionnarial e	2,60	0,250	N.S. (p=0,808> 0,001)
Satisfaction client	Familiale	2,86	2,804	Significatif (p = 0,006 < 0,05)
	Actionnarial e	2,90	0,793	N.S. (p=0,448> 0,001)

Tableau n°57 : Résultats test t de Student sur la dimension coercitive

Pour chacun des outils la question suivante était posée : « La direction a fait son choix pour des raisons de conformité avec la réglementation ». Le test t de Student est significatif pour une utilisation du logiciel ($p = 0,010 < 0,05$) et de la satisfaction client ($p = 0,006 < 0,05$) pour des raisons de conformité avec la réglementation pour la population à gouvernance familiale. Ces résultats nous permettent de rejeter l'hypothèse nulle et de conclure que les entreprises familiales de l'HPA ont tendance à utiliser le logiciel et la satisfaction client pour des raisons de conformité avec la réglementation.

3.3.1 Dimension mimétisme auto-entretenu

		Moyenne	t	Sig. (bilatéral)
Logiciel	Familiale	2,58	0,604	N.S. (p=0,547> 0,001)
	Actionnariale	2,3	-0,597	N.S. (p=0,565> 0,001)
Taux d'occupation	Familiale	2,34	-1,357	N.S. (p=0,178> 0,001)
	Actionnariale	2,1	-1,445	N.S. (p=0,182> 0,001)
Rentabilité des produits d'hébergement	Familiale	2,35	-1,284	N.S. (p=0,202> 0,001)
	Actionnariale	2,3	-0,667	N.S. (p=0,522> 0,001)
Budgets	Familiale	2,38	-1,168	N.S. (p=0,246> 0,001)
	Actionnariale	2,2	-1,203	N.S. (p=0,260> 0,001)
Tableau de bord	Familiale	2,38	-1,207	N.S. (p=0,231> 0,001)
	Actionnariale	2,30	-0,667	N.S. (p=0,522> 0,001)
Satisfaction client	Familiale	2,66	1,435	N.S. (p=0,155> 0,001)
	Actionnariale	2,30	-0,667	N.S. (p=0,522> 0,001)

Tableau n°58 : Résultats test t de Student sur la dimension mimétisme auto-entretenu

Pour chacun des outils la question suivante était posée : « La direction a fait son choix parce que c'est ce que font les campings qui fonctionnent le mieux ». Pour chaque outils, le test t de Student n'est pas significatif Ces résultats nous permettent de conserver l'hypothèse nulle et de conclure que les entreprises familiales comme les entreprises actionnariales de l'HPA, n'utilisent pas ces outils dans le doute, pour faire comme le reste de la profession.

3.3.1 Dimension mimétisme pour justification

		Moyenne	t	Sig. (bilatéral)
Logiciel	Familiale	2,82	2,463	Significatif (p = 0,016 < 0,05)
	Actionnariale	2,70	0,473	N.S. (p=0,648> 0,001)
Taux d'occupation	Familiale	2,40	-0,908	N.S. (p=0,366> 0,001)
	Actionnariale	2,50	0	N.S. (p=1> 0,001)
Rentabilité des produits d'hébergement	Familiale	2,44	-0,502	N.S. (p=0,617> 0,001)
	Actionnariale	2,80	0,836	N.S. (p=0,425> 0,001)
Budgets	Familiale	2,44	-0,519	N.S. (p=0,605> 0,001)
	Actionnariale	2,50	0	N.S. (p=1> 0,001)
Tableau de bord	Familiale	2,51	0,048	N.S. (p=0,962> 0,001)
	Actionnariale	2,60	0,250	N.S. (p=0,808> 0,001)
Satisfaction client	Familiale	2,85	2,836	Significatif (p = 0,006 < 0,05)
	Actionnariale	2,60	0,250	N.S. (p=0,808> 0,001)

Tableau n°59 : Résultats test t de Student sur la dimension mimétisme pour justification

Pour chacun des outils la question suivante était posée : « La direction a fait son choix parce que c'est ce que font les campings qui fonctionnent le mieux ». Le test t de Student est significatif pour une utilisation du logiciel ($p = 0,016 < 0,05$) et de la satisfaction client ($p = 0,006 < 0,05$) pour imiter ceux qui fonctionnent le mieux pour la population à gouvernance familiale. Ces résultats nous permettent de rejeter l'hypothèse nulle et de conclure que les entreprises familiales de l'HPA ont tendance à utiliser le logiciel et la satisfaction client pour faire comme ceux qui leur semble fonctionner le mieux. Il est intéressant de noter que seuls les entreprises familiales ont répondues dans ce sens et non les entreprises actionnariales. On peut alors se demander si ces campings sensés mieux fonctionner selon les entreprises familiales, ne seraient pas à gouvernance actionnariale.

3.3.1 Dimension normative

		Moyenne	t	Sig. (bilatéral)
Logiciel	Familiale	2,70	1,515	N.S. (p=0,133 >)
	Actionnariale	2,50	0	N.S. (p=1,000> 0,001)
Taux d'occupation	Familiale	2,61	0,895	N.S. (p=0,373> 0,001)
	Actionnariale	2,30	-0,667	N.S. (p=0,552> 0,001)
Rentabilité des produits d'hébergement	Familiale	2,45	-0,41	N.S. (p=0,683> 0,001)
	Actionnariale	2,30	-0,768	N.S. (p=0,462> 0,001)
Budgets	Familiale	2,39	-1,066	N.S. (p=0,289> 0,001)
	Actionnariale	2,30	-0,768	N.S. (p=0,462> 0,001)
Tableau de bord	Familiale	2,46	-0,346	N.S. (p=0,730> 0,001)
	Actionnariale	2,40	-0,327	N.S. (p=0,751> 0,001)
Satisfaction client	Familiale	2,92	3,339	Significatif (p = 0,0015)
	Actionnariale	2,90	1,057	N.S. (p=0,318> 0,001)

Tableau n°60 : Résultats test t de Student sur la dimension normative

Pour chacun des outils la question suivante était posée : « La direction a fait son choix en suivant les conseils de la FNHPA ». Le test t de Student est significatif uniquement pour le suivi de la satisfaction client ($p = 0,001 < 0,05$) suivant les conseils de la FNHPA pour la population à gouvernance familiale. Ces résultats nous permettent de rejeter l'hypothèse nulle et de conclure que les entreprises familiales de l'HPA ont tendance à utiliser le suivi de la satisfaction client pour suivre les recommandations de la FNHPA.

Les variables structurelles testées étaient les suivantes, l'âge et la taille, la technologie, l'environnement et la structure de propriété. Le tableau suivant nous donne un récapitulatif du test de ces variables sur les outils de contrôle de la performance

Chapitre 5. Résultats de l'étude quantitative

Hypothèse	Type de test	Résultat	Commentaire
H1 L'âge et la taille influencent les entreprises de l'HPA à avoir recours à un contrôle de la performance plus sophistiqué et formalisé.	test du Khi-deux	Validée partiellement	Seule la taille influence le formalisme du contrôle de la performance
H2. L'utilisation d'un logiciel de réservation influence les entreprises de l'HPA à pratiquer un contrôle de la performance.	test du Khi-deux	Rejetée	
H3. L'incertitude de l'environnement influence les entreprises de l'HPA à user d'outils de contrôle de la performance.	test du Khi-deux	Validé partiellement	L'incertitude de l'environnement influence le reporting d'informations spécifiques
H4. La structure de propriété influence les entreprises de l'HPA à pratiquer un contrôle de la performance.	test du Khi-deux	Validée partiellement	La structure de propriété influence le recours à des outils plus formels type budget ou reporting
H5. L'appartenance à un groupe influence les entreprises de l'HPA à pratiquer un contrôle de la performance plus formalisé.	test du Khi-deux	Validée	
H6. La réglementation influence l'isomorphisme des pratiques de contrôle de la performance dans les entreprises de l'HPA.	Test t de Student	Validé partiellement	La réglementation influence l'adoption d'un logiciel de réservation et le suivi

Chapitre 5. Résultats de l'étude quantitative

			de la satisfaction client.
H7. L'environnement institutionnel influence l'isomorphisme des pratiques de contrôle de la performance dans les entreprises de l'HPA	Test t de Student	Rejeté	
H8. La montée en puissance des groupes influence l'isomorphisme des pratiques de contrôle de la performance dans les entreprises de l'HPA.	Test t de Student	Validé partiellement	La montée en puissance des groupes influence l'adoption d'un logiciel de réservation et le suivi de la satisfaction client.
H9. Le syndicat professionnel influence l'isomorphisme des pratiques de contrôle de la performance dans les entreprises de l'HPA.	Test t de Student	Validé partiellement	Le syndicat professionnel influence l'adoption du suivi de la satisfaction client.

Tableau n°61 : Récapitulatif du test des hypothèses

Conclusion du chapitre 5

Ce chapitre a pour objet de présenter les résultats issus de notre étude quantitative. L'objectif de ce chapitre était de mettre en évidence les outils utilisés en fonction de la structure de propriété ainsi que les facteurs influençant le choix des gestionnaires de camping dans le recours à ces outils de contrôle de la performance. Les données ont d'abord été décrites statistiquement, puis les échelles de mesures utilisées dans le questionnaire ont été testées afin de s'assurer de leur validité. Enfin, les données ont été analysées à l'aide de deux tests statistiques, le test du Khi-deux et le test t de Student.

La première section a consisté à décrire les données issues de la collecte des questionnaires. Ces premiers résultats ont permis de mettre en évidence certains comportements, notamment, le fait que les outils de contrôle qui ont été proposés soient tous plus ou moins utilisés, à l'exception du tableau de bord qui, pour la moitié de l'échantillon, n'est pas du tout utilisé. Le reporting des informations issues des outils de contrôle quand il existe, est à la fois formel et informel, quels que soient les destinataires et à quelques nuances près.

La deuxième section visait à tester la fiabilité des échelles de mesure utilisées dans notre questionnaire. Nous avons procédé dans un premier temps à l'analyse en composantes principales des 36 items retenus qui ont fait apparaître 6 axes factoriels. Cette analyse exploratoire du modèle de mesure a permis de faire apparaître la plupart des dimensions théoriques sans imposer une quelconque structure théorique a priori. L'analyse exploratoire des dimensions a permis, quant à elle, d'épurer certaines échelles et de s'assurer que ces dernières évaluaient précisément et exclusivement le construit qu'elles étaient censées mesurer.

Enfin la dernière section de ce chapitre présente les résultats issus du test de notre modèle de recherche. Le test du Khi-deux révèle ainsi que la structure de propriété ne semble pas

Chapitre 5. Résultats de l'étude quantitative

expliquer le recours aux outils de contrôle de la performance les plus cités tels que le taux d'occupation, la rentabilité des produits d'hébergement et la satisfaction client ce qui sous-entend un certain isomorphisme des pratiques de contrôle de la performance dans le secteur de l'HPA. En revanche les types de budgets utilisés semblent dépendre de la structure de propriété. Le test t de Student révèle que les entreprises qui se disent influencées sont à gouvernance familiale. Les outils influencés sont le logiciel de gestion de réservations et le suivi de la satisfaction client.

A l'issu du traitement de nos données, nos résultats indiquent que plusieurs facteurs des environnements technique et institutionnel sont validés ou partiellement validés. Le chapitre suivant nous donne l'opportunité de décrire ces variables et de les expliquer.

Chapitre 6 : Approfondissements et discussion

Chapitre 6

Approfondissements et discussion

Introduction du chapitre 6

Section 1. Les déterminants qui influencent la pratique d'un contrôle de la performance au sein de l'hôtellerie de plein air

1. Les déterminants internes
2. Les déterminants externes

Section 2. Les outils de contrôle de la performance : au service de l'efficience du secteur HPA ou d'un mythe rationnel ?

1. Caractéristiques des outils de contrôle de la performance dans l'hôtellerie de plein air
2. La théorie néo-institutionnelle, un cadre explicatif au recours à des outils de contrôle de la performance.

Section 3. Recommandations managériales

1. Le rôle des outils de contrôle de la performance : entre pilotage et contrôle de l'activité
2. Gestion commerciale et appropriation des nouvelles technologies

Conclusion du chapitre 6

Introduction chapitre 6

Ce dernier chapitre discute les implications théoriques et pratiques de cette recherche à la lumière de nos résultats présentés au chapitre 5.

Nous exposons les déterminants qui influencent la pratique d'un contrôle de la performance au sein du secteur de l'hôtellerie de plein air (section 1), puis, afin de discuter des caractéristiques de ces outils (section 2). Enfin, nous ferons quelques recommandations managériales à l'attention des professionnels du secteur (section 3).

SECTION 1. LES DETERMINANTS QUI INFLUENCENT LA PRATIQUE D'UN CONTROLE DE LA PERFORMANCE AU SEIN DE L'HOTELLERIE DE PLEIN AIR

Parmi l'ensemble des outils de contrôle de la performance testés, nous pouvons distinguer deux catégories d'outils, que nous appellerons « outils métier » et « outils académiques ».

Les « outils métier » désignent les outils de contrôle de gestion qui permettent aux acteurs de l'hôtellerie de plein air de remplir leur mission de gestionnaire de camping. Ils sont donc intrinsèquement liés à l'activité du secteur de l'HPA.

A contrario, les « outils classiques », sont quant à eux des outils de contrôle de la performance qui ne s'appliquent pas spécifiquement au secteur, tout en répondant à un certain besoin selon les types de structures de propriété.

Parmi les outils de contrôle de la performance testés dans notre analyse, nous pouvons regrouper les outils comme le montre le tableau suivant :

« Outils métier »	« Outils classiques »
<ul style="list-style-type: none">• Le logiciel de réservation• Le taux d'occupation• La rentabilité des produits d'hébergement• La satisfaction client	<ul style="list-style-type: none">• Les budgets• Le tableau de bord• Le reporting

Tableau n°62 : Les outils de contrôle de la performance du secteur hôtellerie de plein air par catégorie

Notre question de recherche portait sur l'influence que pouvait avoir la structure de propriété sur le choix des outils de contrôle de la performance dans le secteur de l'hôtellerie de plein air.

Les résultats semblent indiquer que l'appartenance à un groupe puisse avoir une influence quant au recours à des outils de contrôle de la performance de type « outils classiques ». Les résultats issus de l'analyse du test de Khi-deux, mettent en exergue cette dichotomie entre « outils métier » et « outils classiques » en ce sens que la structure de propriété a une influence significative dans le cas du recours à des « outils classiques ». Les « outils métiers » quant à eux semblent être partagés quelle que soit la structure de propriété.

Nous approfondirons notre réflexion concernant le recours à des outils de contrôle en revenant à la théorie et par conséquent dans un premier temps à l'influence des déterminants internes (1.1), puis dans un second temps sur l'influence des déterminants externes (1.2).

1.1 Les déterminants internes

Notre question de recherche tendait à faire émerger les déterminants ayant une influence sur le choix des outils de contrôle de la performance. Les résultats semblent partagés. En effet une dichotomie semble apparaître entre les « outils métiers » et le « outils classique » cités plus avant. Nous détaillerons ici notre analyse des résultats concernant l'influence des déterminants internes en abordant tour à tour l'âge et la taille (1.1.1), la technologie (1.1.2) et enfin la structure de propriété (1.1.3).

L'âge et la taille

L'âge et la taille ont été testés comme des déterminants ayant une influence selon l'hypothèse suivante :

H1. L'âge et la taille influencent les entreprises de l'HPA à avoir recours à un contrôle de la performance plus sophistiqué et formalisé.

Selon Mintzberg (1979), plus une entreprise vieillit, plus elle se formalise, se rigidifie. Or, d'autres études ont montré que quel que soit l'âge d'une organisation, elle tend à résister aux changements (Starbuck, 1965). En ce qui concerne notre recherche, il semble que concernant

Chapitre 6. Approfondissements et discussion

le secteur de l'hôtellerie de plein air l'âge n'a pas une influence significative quant au recours à des outils de contrôle de la performance. Concernant le facteur de contingence interne « taille », nous nous sommes fondée sur les hypothèses de Mintzberg (1979) selon lesquelles :

- Plus une organisation est de grande taille, plus sa structure est élaborée : plus les tâches y sont spécialisées, plus ses unités sont différenciées, et plus sa composante administrative est développée.

- Plus l'organisation est grande, plus elle est formalisée.

Nos résultats semblent indiquer plus de formalisme notamment dans l'usage du reporting des informations issues des outils de contrôle utilisés par la profession. Le recours aux outils de contrôle en eux-mêmes ne semble pas être expliqué par la taille de l'organisation comme l'avaient souligné les travaux de Chandler :

« Le besoin de changer ne venait pas de la croissance de la taille de l'entreprise en elle-même. Il était dû plutôt à la diversité et à la complexité croissante des décisions que les cadres dirigeants avaient à prendre » (Préface à la nouvelle édition Chandler, 1962, p. 13).

La technologie

La technologie au sens de la théorie de la contingence a été testé comme étant le recours à un logiciel de réservation. Cela nous a conduit à poser l'hypothèse suivante :

H2. L'utilisation d'un logiciel de réservation influence les entreprises de l'HPA à pratiquer un contrôle de la performance.

La technologie est un facteur contingent central. Identifiée et analysée dans les travaux empiriques de Woodward, son étude met en exergue le fait que les structures des firmes varient de façon importante en fonction de la technologie employée au sein des organisations. Nous avons défini au sein du secteur de l'hôtellerie de plein air la technologie utilisée comme étant la présence ou pas dans les organisations d'un logiciel de réservation. Les résultats indiquent une forte corrélation entre l'utilisation d'un tel logiciel et le recours aux outils de contrôle de la performances, qu'ils soient du type « métier » ou « classique ». De même l'utilisation d'un logiciel a une influence sur le reporting des informations issues des outils de contrôle de la performance utilisés par les entreprises de l'hôtellerie de plein air. Cette corrélation entre logiciel de réservation et usages d'outils de contrôle s'expliquent aisément par le fait que les logiciels de réservation présents sur le marché de cette activité

permettent un tel suivi. Par ailleurs, la présence sur le marché d'un éditeur en position commerciale dominante semble expliquer encore davantage cet isomorphisme dans l'usage des outils de contrôle⁵⁸. Cette prédominance avait d'ailleurs émergé à la lecture des entretiens demi-directifs comme nous le rappelle les verbatim suivants :

« Unicamp a été créé par des mecs du coin suite à un cahier des charges défini par des gestionnaires de camping » (Entretien E.5)

« Aujourd'hui vous devez le savoir, Unicamp a une position dominante sur le marché des logiciels de gestion des campings et il arrive qu'Unicamp en abuse » (Entretien E.1)

Compte tenu du fait que la variable « recours à un logiciel de gestion de réservation » a été testé à la fois comme variable explicative et comme variable à expliquer, nous ne retiendrons pas les résultats issus de notre étude. De fait nous rejetons cette variable de notre modèle théorique expliquant le recours à de outils de contrôle de la performance au sein du secteur de l'hôtellerie de plein air.

La structure de propriété

La structure de propriété a été testée comme ayant une influence selon l'hypothèse suivante :

H4. La structure de propriété influence les entreprises de l'HPA à pratiquer un contrôle de la performance.

Au vu de nos résultats, la structure de propriété n'a pas d'influence sur le recours aux outils de contrôle de type « métier ». En revanche, comme le démontraient les études de Burns et Waterhouse (1975), Merchant (1981) ou encore Sponem (2004), on observe au sein du secteur hôtellerie de plein air des pratiques du contrôle de la performance, notamment par l'utilisation de processus budgétaire mais aussi de reporting, plus complexe et plus formalisés. Ainsi, dans les structures plus décentralisées telles que les groupes on note que la structure de propriété a une influence sur l'utilisation de budgets spécifiques tels que le budget du personnel, le budget des animations et le budget de trésorerie.

⁵⁸ Le groupe DL software, propriétaire de l'éditeur Thélis, représente 34 % des parts de marchés en France et en Espagne. Il est le leader européen des logiciels de gestion pour l'hôtellerie de plein air (source : <http://www.dlnegoce.fr/index.php/groupe-dl-software>)

1.2 Les déterminants externes

L'environnement

L'incertitude de l'environnement a été testée comme ayant une influence selon l'hypothèse suivante :

H3. L'incertitude de l'environnement influence les entreprises de l'HPA à user d'outils de contrôle de la performance.

L'incertitude de l'environnement ne semble pas avoir une influence quant au recours à des outils de contrôle de la performance. En revanche comme le soulignait Sponem (2004) l'incertitude, qui est fonction de la complexité et de la stabilité de l'environnement peut affecter le processus contrôlé. De fait, ce phénomène d'incertitude peut amener à utiliser des informations supplémentaires, de mesures et de données supplémentaires. Cela s'avère s'appliquer au secteur de l'hôtellerie de plein air dont l'incertitude de l'environnement, véhiculée notamment par un sentiment de forte concurrence, a une influence sur le reporting d'informations issues du suivi du taux d'occupation et des budgets.

L'appartenance à un groupe

L'appartenance à un groupe a été testée comme ayant une influence selon l'hypothèse suivante :

H5. L'appartenance à un groupe influence les entreprises de l'HPA à pratiquer un contrôle de la performance plus formalisé

L'approche néo-institutionnelle définit l'organisation comme étant soumise malgré elle à un environnement institutionnel composé selon Scott (1987) de « symboles, systèmes cognitifs et croyances normatives ». DiMaggio et Powell explique dans leur article fondateur que « lorsque les conglomérats grandissent, les critères standard de performance ne sont pas nécessairement imposés aux filiales, mais il est courant pour ces filiales de se voir imposer des mécanismes de reporting standardisés. Les filiales sont contraintes d'adopter des pratiques comptables, d'évaluation de la performance et des plans budgétaires compatibles avec la

Soulignée à la lecture des entretiens comme nous le rappelle les verbatim suivant, l'appartenance à un groupe induit plus de formalisme dans le contrôle de gestion :

« Toutes les semaines on a le tableau du niveau des budgets » (Entretien E.4)

« Depuis 3 ans avec le fonds d'investissement, plus de budget, plus de procédures, plus de pression, beaucoup de tableaux à remplir pas forcément chiffrés. Ils nous redemandent des informations déjà transmises, mais comme ils veulent tout savoir... On a des tableaux pour tout, sur le matériel, les lieux, le suivi des derniers travaux. » (Entretien E.5)

Les résultats issus de l'analyse de nos données quantitatives confirment ce formalisme notamment par le fait que selon le type de structure de propriété, familiale ou actionnariale, on retrouve une signification positive pour les groupes dans l'usage du reporting quels que soient les données reportées : taux d'occupation, rentabilité des produits d'hébergement, budgets, tableaux de bord ou encore satisfaction client.

La réglementation du secteur

L'influence de la réglementation a été testée selon l'hypothèse suivante :

H6. La réglementation influence l'isomorphisme des pratiques de contrôle de la performance dans les entreprises de l'HPA

La réforme du classement des hébergements touristiques, actée par la loi de développement et de modernisation des services touristiques du 22 juillet 2009 a pour objectifs de

- Favoriser la modernisation des équipements et l'intégration des critères de qualité de services normés.
- Améliorer la lisibilité et la fiabilité de l'offre de l'hébergement et d'harmoniser les niveaux de prestations d'un mode d'hébergement à l'autre.
- Renforcer l'attractivité de la destination France.

Depuis le 22 juillet 2012, Les campings sont dans l'obligation de s'être fait reclasser et ne peuvent plus à cette date faire référence à leur ancien classement.

Chapitre 6. Approfondissements et discussion

Ce nouveau référentiel de classement comporte ainsi de nouveaux critères relatifs notamment :

- A des types d'équipements (piscine, sauna, qualité des matériaux utilisés dans les sanitaires, ...)
- A des services (existence d'un site internet, mise à disposition pour la clientèle d'un questionnaire de satisfaction, ...)
- Au développement durable (mise en œuvre d'au moins une mesure de réduction d'énergie, ...).

Ces nouveaux critères induisent de fait de nouveaux investissements dans les établissements de plein air et par conséquent peuvent amener les organisations concernées à renforcer leur système de contrôle de la performance. Cette dimension coercitive que représente la réglementation en vigueur dans un secteur semble n'avoir qu'une influence très nuancée au regard de nos résultats. En effet, seules les entreprises familiales se disent influencées par la réglementation notamment dans le fait d'adopter un logiciel de réservation et dans celui d'assurer un suivi de la satisfaction client.

L'environnement institutionnel

L'influence de l'environnement institutionnel a été testée selon l'hypothèse suivante :

H7. L'environnement institutionnel influence l'isomorphisme des pratiques de contrôle de la performance dans les entreprises de l'HPA

Une des variables révélées lors des entretiens semi-directifs, pouvant influencer les établissements de plein air étaient « les autres », que nous avons appelés « environnement institutionnel ». Cette référence au mimétisme a émergé au travers des verbatim tels que « Je pense que tout le monde se regarde », « Les séminaires ont lieu dans des établissements de la chaîne. Cela permet de voir comment fonctionne les autres et ça, c'est la meilleure des formations. », « Détermination des prix en fonction des prix pratiqués ». Pourtant, lorsque les gestionnaires de camping ont dû répondre à l'affirmation selon laquelle ce qui guidait leur choix dans l'usage d'outils de contrôle de la performance était le fait que tout le monde les utilisait déjà, les résultats statistiques issus du test t de Student n'ont pas été significatifs. De ce fait l'hypothèse H7 doit être rejetée.

La présence des groupes

L'influence de la montée en puissance des groupes comme acteurs du secteur a été testée

H8. La montée en puissance des groupes influence l'isomorphisme des pratiques de contrôle de la performance dans les entreprises de l'HPA

Les groupes du secteur détiennent près de 3 % des établissements de plein air mais génèrent à eux seuls près de 16 % du chiffre d'affaires de la profession. Face à la montée en puissance des groupes comme acteurs du secteur depuis moins de cinq ans, nous nous posons la question de savoir si les autres acteurs de la profession, à savoir les entreprises familiales, sont tentées d'imiter les pratiques de contrôle de la performance de ceux qu'elles pourraient juger comme plus performants. Nous avons utilisé la dimension de mimétisme pour justification afin de tester cette hypothèse. Les gestionnaires de campings devaient donner leur degré d'accord à l'affirmation selon laquelle ils utilisaient des outils de contrôle de la performance car c'est le choix qu'avaient fait les campings qui fonctionnent le mieux. L'analyse des résultats révèle que les entreprises familiales se disent influencées dans leur choix quant au recours au logiciel de réservation et au suivi de la satisfaction client par les campings qui fonctionnent le mieux.

Le syndicat professionnel

L'influence du syndicat professionnel a été testée selon l'hypothèse suivante :

H9. Le syndicat professionnel influence l'isomorphisme des pratiques de contrôle de la performance dans les entreprises de l'HPA

Les entretiens semi-directifs menés auprès de gestionnaires de camping avaient fait émerger un organe important au sein de l'environnement institutionnel, à savoir la fédération de l'hôtellerie de plein air. Cet organe syndical est organisé au niveau national et se décline par la suite en sous-fédérations régionales. Il est dirigé par des propriétaires de camping eux-mêmes élus par ses pairs membres de la fédération. Nous avons donc testé l'influence que pouvait avoir le syndicat professionnel comme facteur normatif au sens de la théorie néo-institutionnelle. En effet, dans l'organisation chaque profession tente d'imposer un mode de contrôle qu'elle maîtrise et pour lequel elle a plus d'expertise que les autres (Armstrong, 1985). Ainsi le fait d'appartenir à la fédération peut amener ses membres à en écouter et suivre les directives et recommandations selon l'hypothèse que nous avons testée. Au vu de

Chapitre 6. Approfondissements et discussion

nos résultats, nous constatons que seules les entreprises familiales semblent reconnaître être influencés quant au choix d'utiliser un logiciel de réservation, ce qui confirme les verbatim que vous avons extraits des entretiens semi-directifs : « *Unicamp a été créé par des mecs du coin suite à un cahier des charges défini par des gestionnaires de camping.* », « *Il faudrait que, et ça c'est quelque chose que j'ai soulevé plusieurs fois en conseil d'administration de la fédération que la fédération devrait faire en, sorte de susciter d'autres prestataires que Thélis* » (Société qui développe le logiciel Unicamp, NDLR). Contre toute attente, l'analyse de nos résultats nous révèle que la fédération de plein air ne semble pas influencer la profession pour ce qui est de se doter d'un logiciel de gestion de réservations. En revanche, elle semble jouer un rôle prescriptif pour l'adoption du suivi de la satisfaction client. De ce fait, nous retenons la fédération comme variable explicative quant au recours à cet outil là.

Chapitre 6. Approfondissements et discussion

Déterminant	Nature du déterminant	Cadre théorique de référence	Outils de contrôle « métier » influencés	Outils de contrôle « classique » influencés
Taille	Interne	Théorie de la contingence		Reporting du taux d'occupation Reporting de la rentabilité des produits d'hébergement Reporting des budgets Reporting des tableaux de bord Reporting de la satisfaction client
Structure de propriété	Interne	Théorie de la contingence		Budget du personnel Budget des animations Budget de trésorerie Reporting du taux d'occupation Reporting de la rentabilité des produits d'hébergement Reporting des budgets Reporting des tableaux de bord Reporting de la satisfaction client
Environnement	Externe	Théorie de la contingence		Reporting du taux d'occupation Reporting des budgets
L'appartenance à un groupe	Externe	Théorie néo-institutionnelle		Reporting du taux d'occupation Reporting de la rentabilité des produits d'hébergement

Chapitre 6. Approfondissements et discussion

				Reporting des budgets Reporting des tableaux de bord Reporting de la satisfaction client
La réglementation	Externe	Théorie néo-institutionnelle	Logiciel de gestion de réservations Satisfaction client	
La montée en puissance des groupes	Externe	Théorie néo-institutionnelle	Logiciel de réservation Satisfaction client	
Le syndicat professionnel	Externe	Théorie néo-institutionnelle	Satisfaction client	

Tableau n° 63 : Récapitulatif des déterminants ayant une influence sur le choix des outils de contrôle de la performance au sein de l'hôtellerie de plein air

Chapitre 6. Approfondissements et discussion

Ainsi, la mise à l'épreuve de notre modèle théorique par l'analyse de nos résultats nous permet d'obtenir un modèle plus épuré. Concernant nos travaux, nous retiendrons comme variables explicatives au recours à des outils de contrôle de la performance les variables contingentes « taille », « structure de propriété », « environnement » et les variables néo-institutionnelles « appartenance à un groupe », « réglementation », « montée en puissance des groupes », « syndicat professionnel ». Cela nous amène à exprimer notre modèle théorique selon la figure suivante.

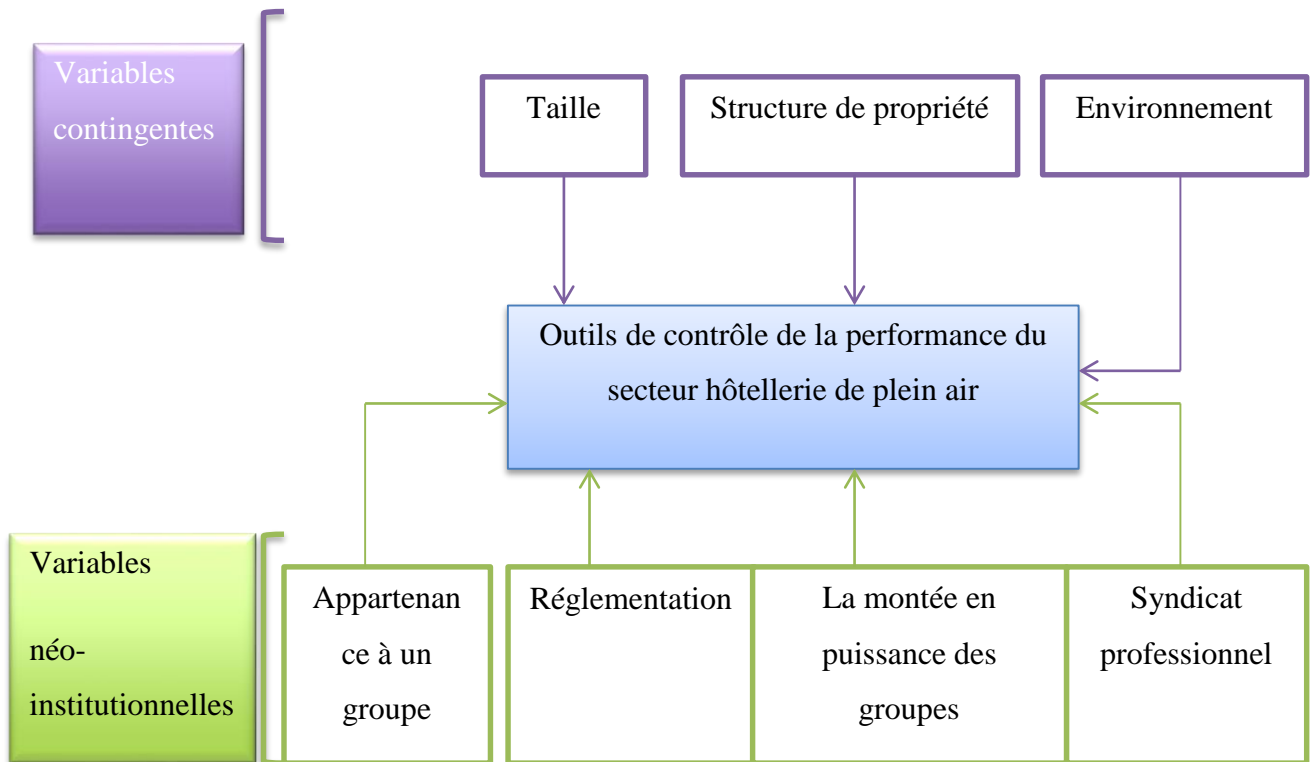


Figure n°43 : Un modèle théorique pour les déterminants de l'utilisation d'outils de contrôle de la performance dans le secteur de l'hôtellerie de plein air

Suite à la conceptualisation de ce modèle, nous sommes en droit de nous interroger sur les caractéristiques plus particulières des outils de contrôle de la performance au sein du secteur hôtellerie de plein air et leurs modalités d'utilisation.

SECTION 2. LES OUTILS DE CONTROLE DE LA PERFORMANCE : AU SERVICE DE L'EFFICIENCE DU SECTEUR HPA OU D'UN MYTHE RATIONNEL ?

Le test de nos hypothèses renvoie à des résultats hétérogènes mais non sans complémentarité. Au vu de nos résultats nous sommes en droit de nous demander : « Quels outils de contrôle de la performance pour le secteur de l'hôtellerie de plein air ? », « pour quels utilisateurs? » et « quelle utilisation ? ».

Au travers des révélations issues à la fois des entretiens semi directifs menés auprès de gestionnaires de tout type de structure de plein air, familiale ou actionnariale et suite à l'analyse des résultats de l'enquête quantitative réalisées, nous nous devons à l'orée de ce chapitre de donner notre interprétation des résultats obtenus.

Ainsi, nous présenterons les caractéristiques et modalités d'utilisation des outils de contrôle de la performance au sein du secteur de l'hôtellerie de plein air (2.1), puis nous discuterons en quoi ces outils oscillent entre recherche d'efficacité et de légitimité (2.2).

2.1 Caractéristiques et modalités d'utilisation des outils de contrôle de la performance dans l'hôtellerie de plein air.

Suite au test des hypothèses détaillé dans le chapitre précédent nous avons pu faire émerger deux catégories d'outils de contrôle de la performance au sein du secteur hôtellerie de plein air. La typologie « outils classiques » regroupe les outils de contrôle de gestion communs à un grand nombre de secteur et par conséquent non spécifique au secteur de l'hôtellerie de plein air. Dans notre étude, les « outils classiques » testés étaient les budgets, le reporting, et le recours au tableau de bord.

La typologie « outils métier » désigne les outils de contrôle de gestion qui permettent aux acteurs de l'hôtellerie de plein air de remplir leur mission de gestionnaire de camping. Ils sont donc intrinsèquement liés à l'activité du secteur de l'HPA.

L'analyse de nos données a fait émerger des variables explicatives distinctes quant au recours à des outils de contrôle de la performance appartenant à ces deux typologies.

Les variables explicatives issues de la théorie de la contingence semblent expliquer le recours à des « outils classiques » alors que les variables explicatives issues de la théorie né-

institutionnelle semblent influencer le recours à des « outils métiers », à l'exception de la variable néo-institutionnel « appartenance à un groupe ». En effet, cette dernière influence le recours à des « outils classiques ».

La figure suivante illustre le modèle théorique des caractéristiques des outils de contrôle de la performance utilisés dans l'hôtellerie de plein air.

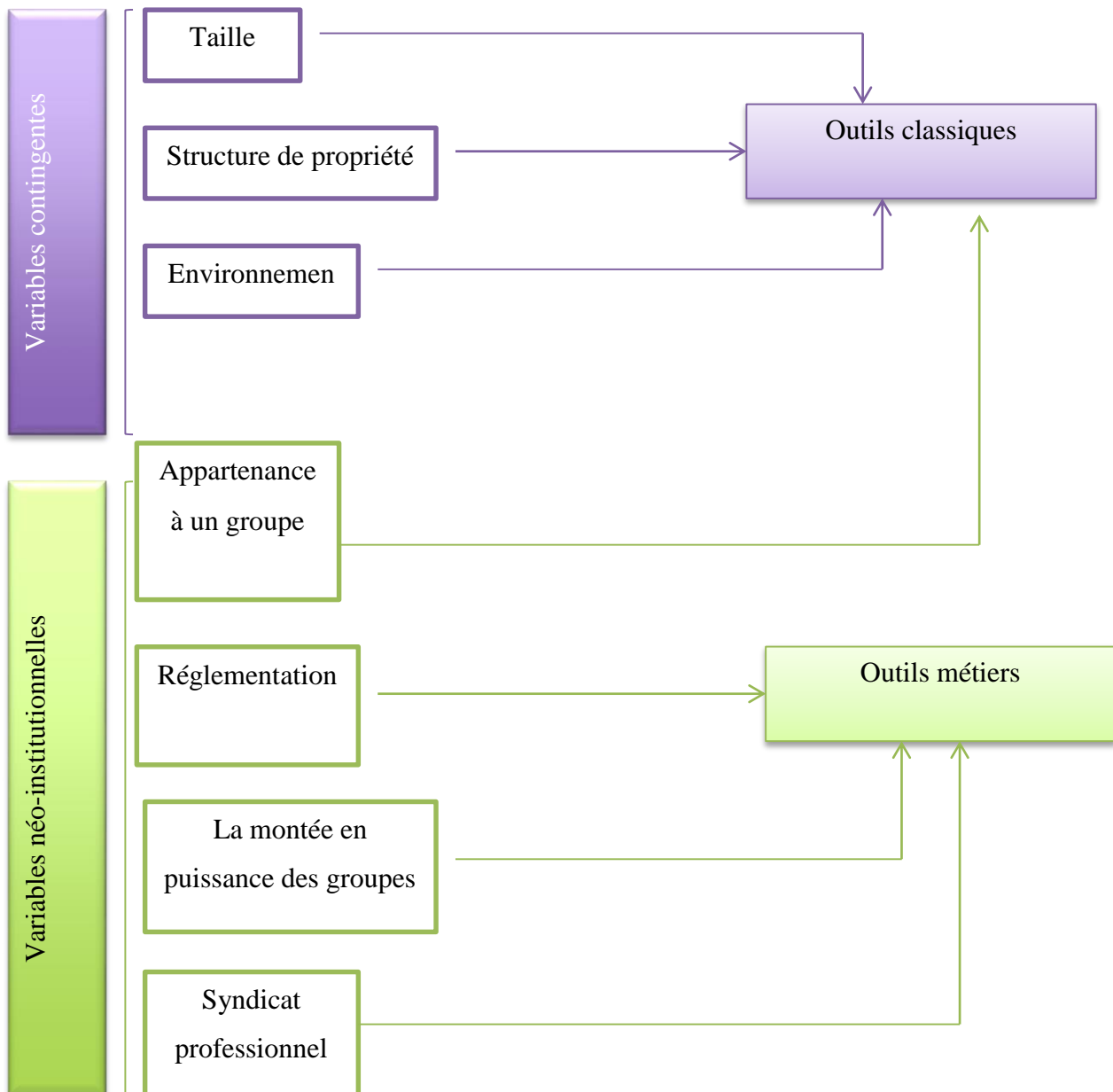


Figure n°44 : Un modèle théorique des caractéristiques des outils de contrôle de la performance utilisés dans l'hôtellerie de plein air.

Chapitre 6. Approfondissements et discussion

2.1.1 Caractéristiques et modalités d'utilisation des « outils classiques »

L'analyse de nos résultats nous a permis de mettre en exergue un ensemble d'outils que nous avons regroupés sous la dénomination « outils classiques ». Le tableau suivant nous rappelle les outils agrégés à cette typologie.

Nous n'avons retenu dans la typologie finale que les outils que nos résultats indiquaient comme étant influencés par une ou plusieurs variables explicatives testées.

Outils classiques	
Budget	Budget du personnel
	Budget des animations
	Budget de trésorerie
Reporting	Reporting du taux d'occupation
	Reporting de la rentabilité par hébergement
	Reporting des budgets
	Reporting des tableaux de bord
	Reporting de la satisfaction client

Tableau n°64 : Les « outils classiques » de contrôle de la performance dans le secteur hôtellerie de plein air

Ces outils se caractérisent par le fait que les variables explicatives de leur recours par la profession sont issues pour l'essentiel de la théorie de la contingence. En effet, les variables contingentes explicatives retenues sont les suivantes : la taille, l'environnement et le structure de propriété. Mais le recours à des « outils classiques » semble aussi être expliqué par la variable néo-institutionnel « appartenance à un groupe ». Ainsi, au vu de la population étudiée, il semble que les entreprises appartenant à un groupe sont plus nombreuses en proportion à utiliser cette catégorie d'outils comme nous le montre le tableau suivant :

	Familial indépendant	Familial adhérente à une chaîne	Groupes
Budget marketing	52,6 %	66,66 %	87,5 %
Budget du personnel	50 %	66,66 %	100 %
Budget des animations	63,15 %	80 %	93,75 %
Budget de trésorerie	69,73 %	73,33 %	100 %
Budget des investissement	75 %	80 %	93,75 %
Tableau de bord	48,68 %	33,33 %	68,75 %
Reporting du taux d'occupation	22,36 %	26,66 %	68,75 %
Reporting de la rentabilité des produits d'hébergement	21,05 %	26,66 %	62,5 %
Reporting des budgets	28,94 %	26,66 %	50 %
Reporting des tableaux de bord	19,73 %	26,66 %	50 %
Reporting de la satisfaction client	38,15 %	40 %	81,25 %

Tableau n°65 : Proportion des acteurs de l'HPA utilisant des « outils classiques » de contrôle de la performance

Les outils surlignés en gras dans le tableau représentent ceux étant influencés par les variables énoncées plus avant. On remarque à la lecture de ce tableau, que l'écart entre entreprises appartenant à un groupe et entreprises familiales est davantage marqué concernant le recours à du reporting. Si le reporting reste l'apanage des entreprises appartenant à un groupe et de grande taille, il est intéressant de noter que le caractère concurrentiel d'un environnement influence également le reporting d'information et en particulier celui du taux d'occupation et du niveau des budgets. Au vu des chiffres exposés dans le tableau ci-dessus, nous sommes en droit de dire que même si le reporting ne semble pas pratiqué par une majorité parmi les établissement appartenant à un groupe, le fait d'appartenir à un groupe influence de façon notable son utilisation par rapport aux reste des acteurs du secteur.

La figure suivante illustre les variables expliquant le recours aux « outils classiques » et les modalités de ces outils.

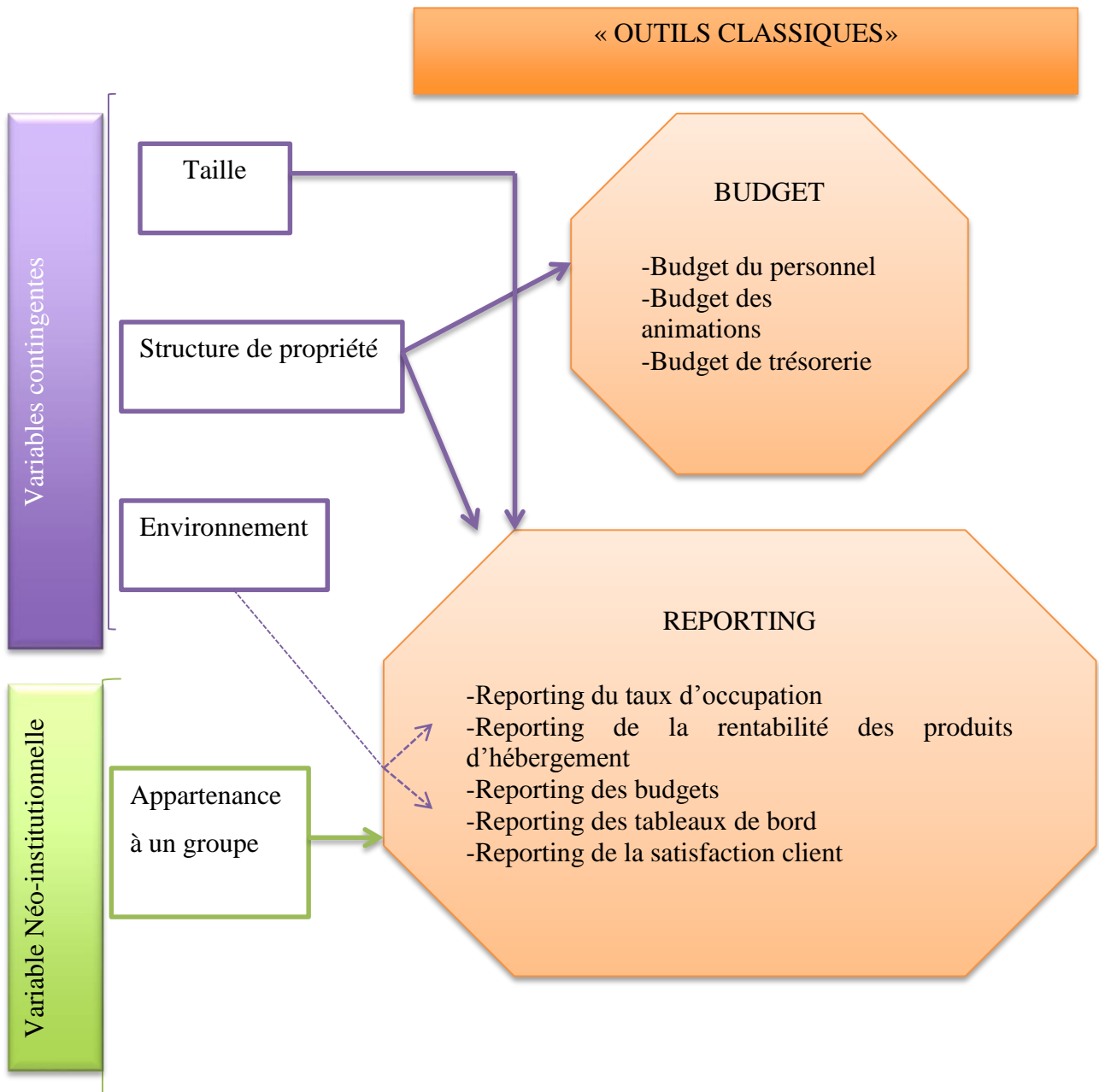


Figure n°45 : Caractéristiques et modalités des « outils classiques » du secteur de l'hôtellerie de plein air

2.1.2 Caractéristiques et modalités des « outils métiers »

Par ailleurs, l'analyse de nos résultats nous a permis de mettre en exergue un autre ensemble d'outils que nous avons regroupés sous la dénomination « outils métiers ». Pour rappel les outils ayant émergé comme étant influencé par des variables explicatives sont l'adoption d'un logiciel de gestion de réservations et le suivi de la satisfaction client.

Pour rappel les « outils métiers » testés étaient les suivants :

Outils métiers
- L'utilisation d'un logiciel de gestion de réservation - Le suivi du taux d'occupation - Le suivi de la rentabilité des produits d'hébergement - Le suivi de la satisfaction client

Tableau n°66 : Les « outils métier » de contrôle de la performance dans le secteur hôtellerie de plein air

Le fait que le suivi du taux d'occupation et le suivi de la rentabilité des produits d'hébergement ne soient pas liés à une variable explicative tient en partie du fait ce soit l'utilisation d'un logiciel de gestion de réservation qui permet de les réaliser avec facilité.

Les « outils métier » définis dans notre étude se caractérisent par le fait d'être utilisés par l'ensemble des acteurs de la profession et d'être influencés exclusivement par des variables néo-institutionnelles. Ainsi les variables institutionnelles « réglementation » et « montée en puissance des groupes » expliquent le recours aux « outils métiers ». En revanche et contrairement à ce que pouvait laisser penser l'analyse des verbatim issus des entretiens menés durant la phase exploratoire de notre recherche, la variable « syndicat professionnel » n'influence pas le recours à un logiciel de gestion de réservation. En revanche elle est liée au suivi de la satisfaction client. De fait, nous pouvons en déduire que le syndicat professionnel porte une attention particulière à la réputation des établissements du secteur.

La figure suivante illustre les variables expliquant le recours aux « outils métier » et les modalités de ces outils.

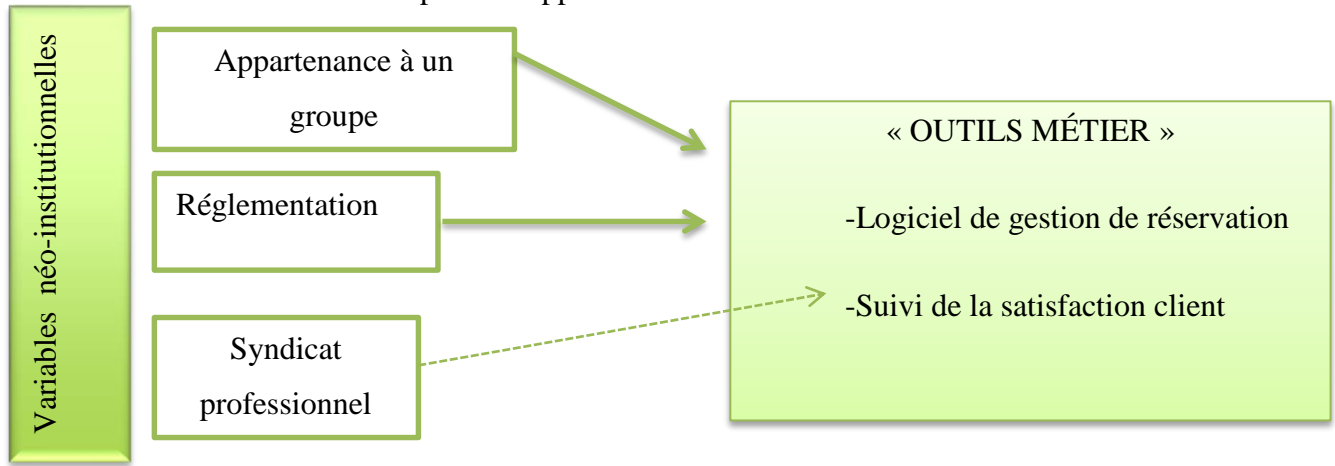


Figure n°46 : Caractéristiques et modalités des « outils métier » du secteur de l’hôtellerie de plein air

La mise à jour des caractéristiques et modalités des outils de contrôle de la performance du secteur hôtellerie de plein air, opérée par catégories sous les dénominations « outils classiques » et « outils métiers » nous a permis de répondre aux questions « Quels outils de contrôle de la performance pour le secteur de l’hôtellerie de plein air ? » et « pour quels utilisateurs ? ». Nous devons maintenant répondre à la question « quelle utilisation ? » des outils de contrôles de la performance.

2.2 Les outils de contrôle de la performance au sein du secteur hôtellerie de plein air, entre efficacité et légitimité.

« Dans quelle mesure une recherche quantitative permet-elle de comprendre ? » (Sponem, 2004). Cela nous renvoie à théoriser les résultats empiriques constatés lors de notre analyse quantitative. Nos résultats nous amènent à constater que concernant les « outils métier », toutes les organisations du secteur hôtellerie de plein air les utilisent, mais concernant les outils dits « classiques », certains facteurs spécifiques semblent avoir une influence. Cela nous renvoie à la théorie de la contingence qui se focalise « sur les organisations prises comme entités structurées dont les structures (formelles) [...] dépendent des caractéristiques de leur contexte » (Friedberg, 2001).

De fait, nos résultats mettent en exergue une dichotomie entre « outils classiques » qui seraient en partie influencés par l’environnement technique et les « outils métier » qui eux tiendraient plus de l’environnement institutionnel du secteur de l’hôtellerie de plein air.

Chapitre 6. Approfondissements et discussion

De manière générale, les organisations adoptent des outils de contrôle de la performance qui leurs sont adaptés. L'adoption d'outils de contrôle de la performance de type « outils classiques » semble être à la fois influencée par la taille, un environnement concurrentiel fort et la structure de propriété. Comme noté dans la littérature en contrôle de gestion, l'impact souligné par ces déterminants s'apparente pour l'essentiel à une approche de type fonctionnaliste du recours à des « outils classiques » de contrôle de la performance. Ainsi comme dit par Sponem (2004), « dans le domaine du contrôle de gestion, le terme de fonctionnalisme peut s'appliquer aux travaux issus des théories classiques du management, des théories psychologiques ou socio-psychologiques (école des relations humaines), des théorie des systèmes ouverts, des théories structurelle et des théorie de la contingence » (Hopper et Powell, 1985). Dans le cadre de notre recherche, nous retiendrons la théorie de la contingence comme une perspective fonctionnaliste expliquant le recours à des « outils classiques » de contrôle de la performance dans l'hôtellerie de plein air.

Le postulat sur lequel repose l'approche fonctionnaliste s'appuie sur le fait que les structures organisationnelles sont conçues pour permettre un fonctionnement efficient de l'organisation. Dans la théorie de la contingence, « la structuration de l'organisation dépend des paramètres caractéristiques de son contexte de fonctionnement » (Desreumaux, 1998, p.146-147). Ces ajustements nécessaires de la structure par rapport à son environnement pour tendre vers une plus grande performance ont conduit les théoriciens de la contingence à mettre en exergue la notion de « *fit* » ou congruence, entre certaines caractéristiques du contexte et quelques attributs de la structure pour que l'organisation parvienne à son but. Le but étant de passer de l'inadaptation (*misfit*), à l'adaptation (*fit*) de la structure en vue d'une meilleure performance. Plutôt observé chez les entreprises actionnariales que familiales, même si parmi ces dernières les entreprises familiales adhérentes à une chaînes semblent utiliser en plus grande proportion les « outils classiques » de contrôle de la performance. Néanmoins, le fait que l'adoption « d'outils classiques » soit aussi influencée par la variable néo-institutionnelle « appartenance à un groupe » nous amène à nous interroger sur le rôle de ces outils. Le fait d'appartenir à un groupe amène l'organisation à adopter le modèle classique des outils de contrôle attendu par le champ organisationnel sous peine d'être considérée comme une entreprise mal gérée (Sponem, 2004). A ce titre, les budgets et le reporting tiennent aussi du mythe rationnel, c'est à dire des outils institutionnalisés qui donnent l'illusion de la rationalité.

Les « outils métier », quant à eux sont exclusivement influencés par les variables néo-institutionnelles « réglementation », « montée en puissance des groupes » et « syndicat

professionnel ». Il est intéressant de noter que dans le champ organisationnel de l'hôtellerie de plein air, la cohabitation entre entreprise familiale et entreprise actionnariale a des répercussions sur l'adoption de ces outils. En effet, il semble que chacun d'eux se trouve dans une situation où il exerce sa rationalité cognitive au sens de Boudon (1999) :

« Dans de nombreuses situations, les acteurs ne peuvent [...] déterminer la situation la meilleure possible à leurs yeux au problème auquel ils sont confrontés qu'en esquissant, fût-ce sur le mode intuitif, une théorisation du problème. Plus techniquement, ils tentent de trouver un système de raisons leur apparaissant comme satisfaisant eu égard au problème qui leur est posé. La rationalité de l'acteur banal rappelle alors davantage celle qu'évoquent les philosophies des sciences de celle de l'économie néo-classique. Ce qu'il s'agit ici de maximiser ou d'optimiser ce n'est plus la différence entre coûts et avantages, mais la force d'un système d'arguments. [...] L'acteur doit construire, sur un mode plus ou moins intuitif, une théorie lui permettant de faire face à une situation de décision. Cette décision, il l'endossera s'il a l'impression qu'elle est fondée sur des raisons fortes. [...] Toutes ces croyances plus ou moins solides qui sont constamment mobilisées dans l'action quotidienne s'analysent avantageusement comme le produit de raisons fortes, en d'autres termes comme l'effet de ce que j'appelle ici la rationalité cognitive » (Boudon, 1999, p. 93, 96, 102).

Ainsi, le choix par les entreprises actionnariales d'adopter ces « outils métier » comme pour les entreprises familiales serait le résultat d'une rationalité cognitive. Sponem (2004) met en avant que dans les entreprises ayant à leur tête des financiers, ces derniers connaissaient moins le cœur de métier et ont tendance à mettre en place plus de plans d'action pour donner du sens aux chiffres. De même, nos résultats mettent en évidence que les entreprises familiales ont tendance à adopter ces outils en vue de se donner une légitimité face aux entreprises actionnariales du secteur et notamment une légitimité professionnelle.

Tous cela nous amène à nous interroger sur le rôle des outils de contrôle de la performance dans le secteur de l'hôtellerie de plein air et notamment concernant les « outils classiques » et les « outils métiers ». Au regard de la théorie croisée à nos résultats, nous constatons que les « outils classiques » utilisés par gestionnaires de camping le sont dans une logique à la fois d'efficacité et de légitimité. Ainsi les organisations adaptent leurs processus budgétaires et de reporting à leur « environnement technique » (taille, structure de propriété et environnement), mais nous avons également constaté que le reporting représentait également un outil institutionnalisé donnant l'illusion de la rationalité. Ainsi, les « outils classiques » sont à la fois utilisés comme outils de contrôle mais également d'évaluation notamment par le biais

des budgets. De fait ils apparaissent à la fois comme des outils de suivi et de contrôle et des outils de sanction comme nous le laissaient deviner les entretiens menés auprès de directeur de camping appartenant à un groupe : « *les comptes ont les rend lorsque l'on est en situation d'échec* » (Entretien E.7).

Les « outils métier », quant à eux semblent être utilisés dans une quête de légitimité au sein du champ organisationnel notamment parce qu'ils sont l'expression d'indicateurs propres à la profession. Orientés clients, les « outils métier » sont avant tout utilisés dans un but commercial. Ils sont en ce sens plus des outils de suivi que des outils de contrôle avec pour but d'être une aide à la prise de décision dans les processus tarifaires et d'investissement comme nous l'avait confié un directeur de site : « *Le contrôle de gestion c'est Laurence et moi, je ne sais pas si on peut parler vraiment de contrôle de gestion, on a du contrôle commercial, des process commerciaux... on en parle entre nous et voilà* » (Entretien E.1).

Il est à noter que si la recherche de légitimité est partagée par l'ensemble des acteurs dans l'utilisation des « outils métier », les entreprises familiales reconnaissent être influencées par « ceux qui réussissent le mieux » contrairement aux entreprises appartenant à un groupe. De fait le facteur mimétique pour justification semble expliquer davantage encore le recours par les entreprises familiales à des outils de contrôle jugé plus professionnel.

Ainsi on peut penser que recherche d'efficience (fit) et contraintes de légitimité se superposent dans la structuration du contrôle de la performance menée au sein du champ organisationnel de l'hôtellerie de plein air. La figure suivante nous permet de synthétiser notre modèle théorique concernant les caractéristiques et utilisations des outils de contrôle de la performance dans le secteur hôtellerie de plein air.

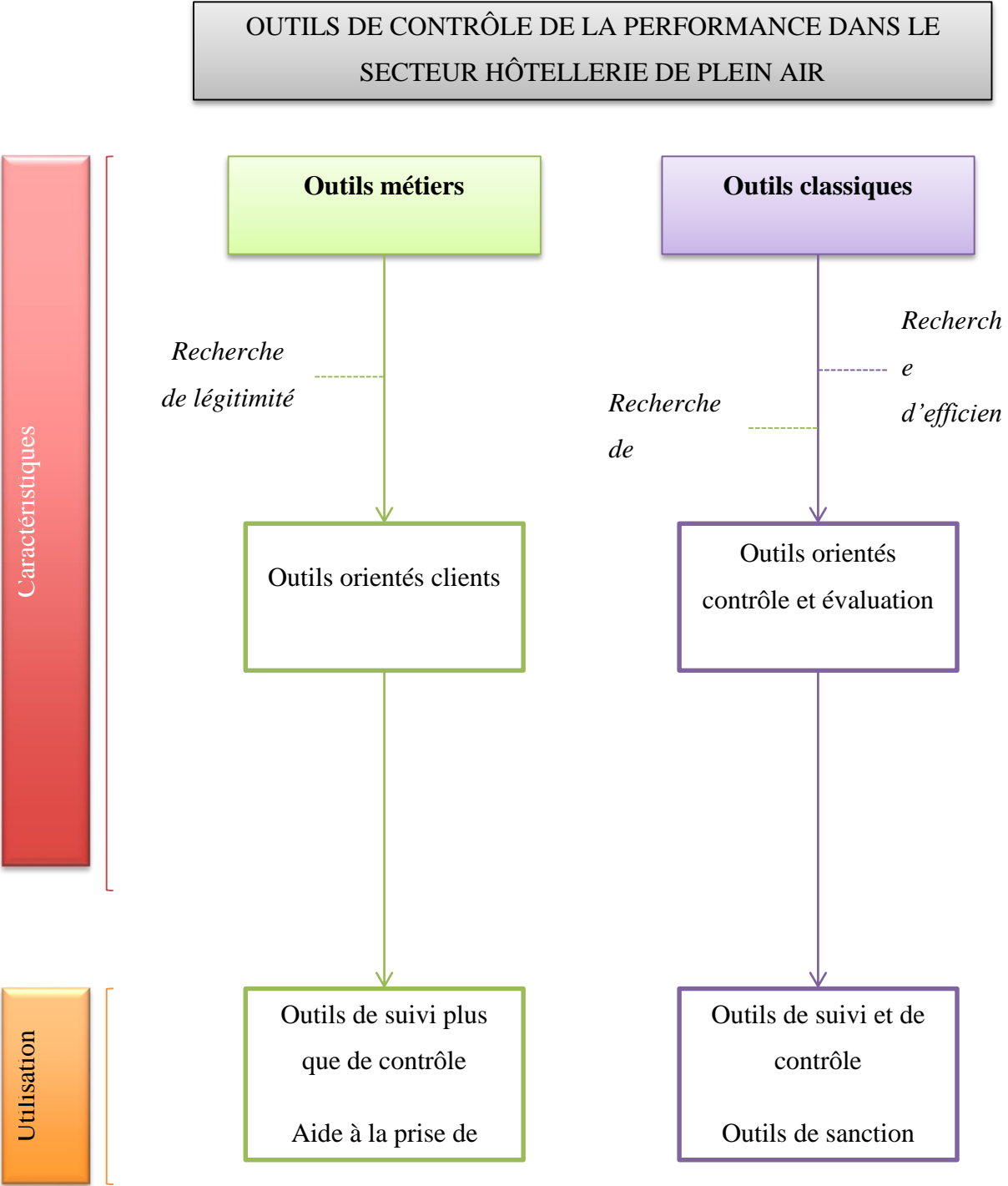


Figure n°47 : Modèle théorique des caractéristiques et utilisations des outils de contrôle de la performance dans le secteur de l'hôtellerie de plein air

SECTION 3. RECOMMANDATIONS MANAGERIALES

Après avoir discuté et théorisé les résultats obtenus, cette dernière section revient vers la profession aux travers de recommandations managériales. Dans le prolongement de notre analyse nous proposons de travailler sur deux axes de préconisations, l'un concernant une meilleure appropriation du rôle des outils de contrôle de la performance dans le secteur de l'hôtellerie de plein air (3.1) et le second concernant la gestion commerciale et l'appropriation des nouvelles technologies (3.2)

3.1 Le rôle des outils de contrôle de la performance : entre pilotage et contrôle de l'activité

Ce travail doctoral a permis de mettre à jour une typologie des outils de contrôle de gestion de la performance utilisés par la profession. Ainsi les « outils métier » orientés client et donc gestion commerciale et les « outils classiques » orientés contrôle et évaluation. Au delà de cette classification ce qui nous semble intéressant ce sont les rôles que l'on peut attribuer à chacune de ces catégories et par conséquent le meilleur usage que la profession peut faire de ces outils. Les « outils métier » ont un rôle de pilotage de l'activité et d'aide à la prise de décision, alors que les « outils classiques » ont un rôle de contrôle et de sanction le cas échéant. Compte tenu des résultats de cette étude, c'est la connaissance de ces rôles complémentaire qui permet un contrôle de la performance de l'activité. Par conséquent une des recommandations de cette thèse s'adresse aux gestionnaires de camping pour qu'ils envisagent une utilisation couplée en fonction de leurs contraintes (notamment celles liés à leur environnement technique) de ces deux catégories d'outils afin de rechercher à la fois à piloter et à contrôler leur établissement dans le but d'en optimiser la performance.

3.2 Gestion commerciale et appropriation des nouvelles technologies

Au regard de nos résultats, force est de constater que l'hôtellerie de plein air en tant qu'industrie de services touristiques, a recours dans une forte proportion à des « outils métier » orientés clients et donc commercialisation. C'est en tout état de cause, le cœur de son activité. Dès lors la question pour ces entreprises est d'optimiser au mieux à l'aide de ces outils leur commercialisation qui passe de fait par la nécessité d'une forte visibilité. Internet est à ce sens l'outil à ne pas ignorer, même pour les petites entreprises du fait notamment des habitudes de la clientèle qui évoluent : développement des couts séjours, brièveté du processus de décision, volatilité de la clientèle, achat de dernière minute, exigence en matière de confort et de service, (...). Autant de critères qui renvoient vers un outil de commercialisation non utilisé encore par la profession à savoir le « yield management » ou « revenue management ». A ce jour, la profession ne semble pas encore prête à user d'un tel outil comme nous l'indiquait le verbatim suivant d'un dirigeant de camping

« Avec le yield on va plus loin puisque l'on peut modifier le tarif au moment même où la personne réserve sauf que culturellement les professionnels du camping ne sont pas mûrs pour vendre un jour un truc un euro, cinquante centimes le lendemain et deux euros deux jours après. Les réceptionnistes aujourd'hui ça les débecte de devoir changer à ce rythme les tarifs parce que ça leur donne le sentiment d'arnaquer le client (...) mais c'est sûrement une technique d'avenir » (Entretien E.6)

Pourtant internet offre les moyens techniques et tarifaires raisonnables d'appliquer cette technique de gestion commerciale dont les caractéristiques d'application correspondent parfaitement au contexte des campings comme nous le montre le tableau suivant :

Caractéristiques d'un contexte favorable	Illustration dans le secteur de l'hôtellerie de plein air
Les variations sont importantes et pas totalement prévisibles.	La variation des réservations pour un camping est sujette à de nombreux facteurs même pendant les grands carrefours des vacances classiques.
L'activité de l'entreprise porte sur des produits à durée limitée, d'où la notion de PARM (Perishable Asset Revenue	Une nuitée n'est plus commercialisable une fois la nuit passée.

Chapitre 6. Approfondissements et discussion

Management) préférée à celle de yield management.	
Le volume de l'entreprise est déterminé.	Le nombre d'emplacement d'un camping n'est pas extensible et le report sur un confrère comporte un risque d'évasion du client à terme.
La segmentation de marché par une offre de prix différenciée est possible.	Les tarifs suivent des modifications en fonction de la saisonnalité.
La demande doit être sensible à une modification de la variable prix.	Les tour-opérateurs n'hésitent pas à faire des offres largement discountés.
La planification des ventes est facilitée par la possibilité de réaliser des ventes à l'avance.	La réservation des emplacements permet de percevoir à l'avance l'activité venir.
La part des coûts variables est faible par rapport à celle des coûts fixes.	Louer un emplacement même à prix très bas est souvent plus intéressant que de ne pas le louer du tout.

Tableau n°67 : caractéristiques d'un contexte favorable à la pratique du yield management. D'après J.M ; Lehu (2002)

A l'heure où internet écrase tous les autres moyens de recherche pour les vacances, où les tour-opérateur et les OTA multiplient les offre promotionnelles pour attirer une clientèle à la recherche du meilleur qualité/prix, il nous paraît intéressant de suggérer le Yield management comme outils de à la fois reconquête et de maîtrise de la commercialisation par les gestionnaire de camping, quelle que soit la taille et la structure de propriété de l'établissement.

Conclusion du chapitre 6

La première section de ce chapitre nous a permis de discuter de nos résultats en fonction des hypothèses testées. Ainsi, nous avons pu mettre en exergue les déterminants qui expliquaient le recours à un contrôle de la performance et quels en étaient les outils. Ces derniers ont été classés en deux catégories selon qu'ils représentaient les « outils métier », c'est à dire intrinsèquement liés à l'activité et à la gestion d'un camping et les « outils classiques » qui eux peuvent être transposés d'une activité à l'autre.

La deuxième section permet de présenter une lecture théorique de nos résultats. Elle nous a permis de mettre en évidence les caractéristiques et rôle des outils de contrôle de la performance utilisés dans le secteur de l'hôtellerie de plein air. Nous avons ainsi pu mettre à jour la catégorie « outils classiques » qui, à la fois influencée par son « environnement technique » (taille, structure de propriété, et environnement) mais également par son « environnement institutionnel » (*appartenance à un groupe*), se caractérisent par une recherche à la fois d'efficacité (fit) mais également de légitimité. Plutôt orientés contrôle et évaluation, les « outils classiques » de l'hôtellerie de plein air ont plutôt un rôle de suivi et de contrôle et également de sanction. Les « outils métier » quant à eux se caractérisent exclusivement par leur environnement institutionnel (réglementation, montée en puissance des groupes et syndicat professionnel) et sont utilisés dans une quête de légitimité vis à vis des autres professionnels du secteur. Orientés clients, ce sont plus des outils de suivi que de contrôle qui sont utilisés comme outils d'aide à la prise de décision notamment dans les processus commerciaux et dans une autre mesure des investissements à réaliser notamment concernant les modes d'hébergement à privilégier par les sites (mobil-home, résidentiel, emplacement nu).

Enfin la troisième section nous donne l'opportunité de proposer des préconisations concernant les outils de contrôle de la performance et leur utilisation. Ainsi, nous avons privilégié deux

Chapitre 6. Approfondissements et discussion

axes de réflexion. Le premier concerne la bonne utilisation des outils qui passe par la compréhension des rôles de ces outils et de leur application. Le second axe concerne l'appropriation des nouvelles technologies dans la gestion commerciale et notamment internet et le Yield management comme autre voie possible dans la gestion de la commercialisation des campings.

Conclusion de seconde partie

La seconde partie de cette recherche doctorale a pour objectif de présenter l'étude empirique qui a été menée.

Le premier chapitre présente l'opérationnalisation de notre modèle théorique élaboré à partir d'un questionnaire (chapitre 4). Pour ce faire, nous avons au préalable défini notre positionnement épistémologique ainsi que le design de notre recherche. Le fait de vouloir décrire les pratiques d'un terrain réel et d'en comprendre les déterminants d'adoption semble indiquer que notre posture est résolument positiviste. Or, les entretiens menés au préalable afin de questionner les dirigeants de camping n'étant pas exempts de subjectivité, notre positionnement positiviste se doit d'être nuancé. Cela nous conduit à considérer que notre positionnement épistémologique est davantage de l'ordre du positivisme modéré. Par la suite, ce chapitre a mis en exergue l'opérationnalisation des échelles de mesures utilisées dans notre questionnaire afin de tester notre modèle de recherche. Enfin, nous avons terminé ce chapitre par la présentation de notre démarche méthodologique. Dans cette partie du chapitre nous revenons sur la construction du questionnaire, son administration et enfin l'échantillon qui compose les répondants au questionnaire.

Les résultats de notre étude ont été présentés dans le chapitre suivant (chapitre 5). Il s'agit au préalable de décrire les données issues de la collecte de nos données. Après avoir vérifié la fiabilité de nos échelles de mesure, nous avons à l'aide de test non paramétrique (test du Khi-deux) et de test paramétrique (test t de Student) étudié les déterminants de la pratique d'un contrôle de la performance au sein du secteur de l'hôtellerie de plein air. Ainsi plusieurs déterminants ont pu être mis à jour comme ayant une influence significative sur un ou plusieurs outils de contrôle testé dans notre étude.

Chapitre 6. Approfondissements et discussion

Le dernier chapitre (chapitre 6) nous a donné l'opportunité de discuter de nos résultats. Ainsi, les hypothèses du modèle testé mettent en évidence deux typologies d'outils de contrôle de la performance dans le secteur : des « outils métiers » orientés clients et utilisés pour le pilotage et la prise de décision commerciale et des « outils classiques » orientés contrôle et évaluation et utilisés à la fois comme outils de suivi de contrôle mais aussi comme outils de sanction.

Sept déterminants expliquent le recours à ces outils ce qui nous permet d'élaborer deux modèles d'explication des pratiques du contrôle de la performance dans l'hôtellerie de plein air. Les « outils métiers » sont utilisés en vue de se légitimer par rapport à la profession mais également par rapport à la réglementation et à la montée en puissance des groupes dans le secteur. Les « outils classiques » sont utilisés dans une recherche d'efficacité en fonction de la taille de l'entreprise, son environnement concurrentiel et sa structure de propriété mais également de légitimité par rapport au fait d'appartenir à un groupe.

CONCLUSION GENERALE

Cette thèse questionne le secteur de l'hôtellerie de plein air sur les outils de contrôle de la performance qu'il utilise. La recherche trouve son origine dans le fait que depuis quelques années, les acteurs évoluent au sein de la profession avec l'apparition de plusieurs nouveaux groupes, favorisant ainsi la cession d'entreprises familiales. Le travail de recherche doctoral présenté dans ce manuscrit s'est alors interrogé sur la problématique suivante :

Les pratiques de contrôle de la performance sont-elles fonction de la structure de propriété ?

Après avoir rappelé les objectifs et la démarche de recherche (1), nous exposerons, en réponse à notre problématique et aux questions de recherche qui ont émergé de notre réflexion, une synthèse des principaux résultats (2). Les principales contributions (3), théoriques, méthodologiques et managériales, sont ensuite présentées. Enfin, nous aborderons et discuterons les limites (4) et perspectives (5) de recherche qui font suite à notre travail doctoral.

1. Les objectifs et la démarche de recherche

La problématique de notre sujet de thèse nous a amené à poser les deux questions de recherche suivantes :

Existe-t-il des catégories d'outils de contrôle de la performance selon la structure de propriété ?

Quels sont les déterminants d'adoption des ces outils de contrôle de la performance ?

Afin d'apporter des éléments de réponse à ces questions, nous avons adopté une approche en deux parties. La première partie permet de faire émerger le cadre conceptuel de notre recherche. Le premier chapitre présente et met en avant les spécificités du secteur de l'hôtellerie de plein air. Il nous amène à problématiser notre recherche. Le deuxième chapitre expose les aspects conceptuels et théoriques de la recherche sur les outils de contrôle de la performance en mobilisant deux cadres théoriques, la théorie de la contingence et la théorie néo-institutionnelle. Le troisième chapitre est l'occasion de présenter l'étude qualitative

Conclusion générale

exploratoire menée afin d'en apprendre davantage sur les outils de contrôle utilisés par le secteur. Cette dernière a été réalisée à l'aide d'entretiens semi-directifs auprès de divers acteurs, d'entreprises familiales ou actionnariales. L'état de l'art réalisé et l'analyse des données issues des entretiens, nous ont permis de formuler nos hypothèses de recherche qui se divisent en deux catégories : les hypothèses contingentes et les hypothèses institutionnelles. Un modèle explicatif de l'adoption d'outils de contrôle de la performance a pu ainsi être élaboré.

Au cours de la deuxième partie, nous avons réalisé une étude empirique sur un échantillon de 107 entreprises au cours de l'année 2013 afin de tester notre modèle de recherche. Dans le quatrième chapitre, nous avons au préalable présenté la méthodologie de cette étude puis nous l'avons mise en œuvre dans le cinquième chapitre à l'aide des tests du khi-deux et *t* de Student. Les principaux résultats sont exposés dans la section suivante.

2. Les principaux résultats de la recherche

Le test de nos hypothèses renvoie à des résultats hétérogènes mais non sans complémentarité. Dès lors nous sommes en droit de nous demander : « Quels outils de contrôle de la performance pour le secteur de l'hôtellerie de plein air ? », « pour quels utilisateurs ? » et « quelles utilisations ? ».

Quels outils de contrôle de la performance pour le secteur de l'hôtellerie de plein air ?

Les outils testés dans notre étude proviennent à la fois de la revue de la littérature réalisée, mais également des données recueillies lors des entretiens. Parmi l'ensemble de ces outils, seule une partie d'entre eux sont expliqués. Nous les avons regroupés en deux catégories : « outils métier » et « outils académiques ».

Les « outils métier » désignent les outils de contrôle de gestion qui permettent aux acteurs de l'hôtellerie de plein air de remplir leur mission de gestionnaire de camping. Ils sont donc intrinsèquement liés à l'activité du secteur de l'HPA. Il s'agit du logiciel de gestion des réservations et le suivi de la satisfaction client.

A contrario, les « outils classiques » sont quant à eux des outils de contrôle de la performance qui ne s'appliquent pas spécifiquement au secteur tout en répondant à un certain besoin selon les types de structures de propriété. Il s'agit des budgets du personnel, des animations et de la trésorerie et le reporting.

Pour quels utilisateurs ?

Notre question de recherche portait sur l'influence que pouvait avoir la structure de propriété sur le choix des outils de contrôle de la performance dans le secteur de l'hôtellerie de plein air. Les résultats semblent indiquer que l'appartenance à un groupe puisse avoir une influence quant au recours à des outils de contrôle de la performance de type « outils classiques ». Les résultats issus de l'analyse du test de Khi-deux, mettent en exergue cette dichotomie entre « outils métier » et « outils classiques » en ce sens que la structure de propriété a une influence significative dans le cas du recours à des « outils classiques ». Par ailleurs, le facteur appartenance à groupe est un des déterminants expliquant le recours à des outils de reporting que nous avons qualifiés d'« outil classique ». Les « outils métiers » quant à eux semblent être partagés quelle que soit la structure de propriété même si les entreprises familiales semblent être influencées dans l'adoption de ce type d'outils par la montée en puissance des groupes.

Quelles utilisations?

L'analyse statistique de nos hypothèses nous a permis de mettre à jour sept déterminants ayant une influence sur le recours à des outils de contrôle de la performance. Les outils que nous avons qualifiés « outils classiques » sont à la fois influencés par leur « environnement technique » par les facteurs taille, structure de propriété, et environnement mais également par leur « environnement institutionnel » avec le facteur appartenance à un groupe. Ainsi nous pouvons dire que les « outils classiques » se caractérisent par une recherche à la fois d'efficience (fit) mais également de légitimité. Plutôt orientés contrôle et évaluation, les « outils classiques » de l'hôtellerie de plein air ont un rôle de suivi et de contrôle de la performance et également de sanction.

Les « outils métier » quant à eux se caractérisent exclusivement par leur environnement institutionnel avec les facteurs réglementation, montée en puissance des groupes et syndicat professionnel. Ils sont utilisés dans une quête de légitimité vis à vis des autres professionnels du secteur. Orientés clients, ce sont plus des outils de suivi que de contrôle qui sont utilisés comme outils d'aide à la prise de décision notamment dans les processus commerciaux et dans une autre mesure, des investissements à réaliser notamment concernant les modes d'hébergement à privilégier par les sites (mobil-home, résidentiel, emplacement nu).

3. Les apports de la recherche

Cette recherche présente trois types de contributions qui seront successivement abordées. Il s'agit de contributions à la fois théoriques (3.1), méthodologiques (3.2) et managériales (3.3)

3.1 Les apports théoriques

Sur le plan théorique, notre recherche contribue à améliorer la compréhension des pratiques de contrôle de la performance. Si des recherches se sont intéressées à l'étude des outils de contrôle dans les entreprises de services, aucune ne concernait le secteur de l'hôtellerie de plein air en particulier. Ainsi, cette thèse est la première à s'être focalisée sur les déterminants d'adoption d'outils de contrôle de la performance. Cette recherche permet donc d'apporter un nouvel éclairage sur cet objet de recherche. Par ailleurs, elle propose un modèle multi-théorique des facteurs explicatifs du recours aux outils de contrôle de la performance par ce secteur. Ainsi, une des contributions majeures réside dans le choix du double cadre théorique contingent et institutionnel qui nous paraît être pertinent dans ce travail doctoral. De plus, l'utilisation des divers facteurs explicatifs suggérés dans la littérature, mais jamais testés dans ce secteur d'activité est un apport supplémentaire à notre travail.

3.2 Les apports méthodologiques

Le principal apport méthodologique réside dans la pluralité des méthodes empiriques utilisées. Plusieurs approches correspondant à des stratégies de connaissances différentes ont été adoptées : une approche qualitative et une approche quantitative. La première concerne une étude qualitative exploratoire auprès de divers acteurs de l'hôtellerie de plein air afin d'en apprendre davantage sur les outils de contrôle de la performance utilisés par la profession et nous aider en plus de littérature, à construire notre modèle de recherche. Les entretiens ont été réalisés de façon semi-directive et ont été analysés à l'aide de deux méthodes, une analyse lexicale et une analyse de contenu. La première méthode réalisée à l'aide de la méthode ALCESTE du logiciel libre IRaMuTeQ nous a permis de répondre à la question « de quoi parlons-nous ? ». La seconde méthode a été réalisée à l'aide d'un codage manuel.

La phase quantitative a ensuite mobilisé des méthodes économétriques et notamment d'inférence à l'aide de test non paramétrique (test du Khi-deux) et paramétrique (test *t* de Student) afin de tester nos hypothèses de recherche.

Conclusion générale

Bien que déjà utilisée dans d'autres études, notre approche, combinant une méthodologie mixte témoigne d'une certaine originalité.

3.3 Les apports managériaux

Les conclusions de ce travail invitent les professionnels du secteur de l'hôtellerie de plein air à la réflexion. Pour les établissements du secteur n'utilisant pas encore d'outils de contrôle de la performance, cette étude peut les inciter à mettre en place une telle pratique. Pour ceux qui ont déjà recours à des outils de contrôle de la performance, les enseignements tirés de ce travail doctoral devraient leur permettre de mieux utiliser les outils en fonction de leur rôle et caractéristiques définis dans nos résultats. Enfin, cette étude peut également être utile aux consultants en gestion du secteur pour aider leur réflexion et leur diagnostic dans les besoins de mise en place d'outils dans les établissements qu'ils conseillent.

Par contre, ce travail ne prétend nullement qualifier et identifier les pratiques les plus efficaces ou les plus performantes.

4. Les limites de la recherche

Comme toute recherche, les résultats obtenus doivent être appréciés en tenant compte des limites inhérentes à l'étude réalisée. Ces limites sont relatives aux études qualitatives et quantitatives.

Concernant notre étude qualitative, plusieurs limites méthodologiques peuvent être soulevées. Compte tenu du nombre restreint d'entretiens (sept), nous avons privilégié une analyse manuelle du contenu. Or, nous aurions pu utiliser un logiciel de traitement des données textuelle tel que le logiciel N'Vivo afin d'affiner notre analyse. De plus, une autre limite inhérente aux entretiens provient de la part de subjectivité et d'interprétation que nous avons pu mettre dans notre analyse et cela bien que nous ayons limité ce risque par l'utilisation de guides d'entretiens adaptés aux répondants.

Concernant notre étude quantitative, il convient également de souligner plusieurs limites d'ordre méthodologique. La première provient de la fiabilité et la validité des échelles construites. Le paradigme de Churchill (1979) précise que deux collectes sont nécessaires afin de valider les instruments de mesures créés par le chercheur. Or nous n'avons réalisé et testé qu'un seul échantillon. La seconde limite concerne la nature de l'échantillon. Une variable importante du milieu sectoriel n'a pas été prise en compte : le classement du camping. En effet, depuis 2012, les établissements avaient pour obligation de se reclasser selon le nouveau

Conclusion générale

référentiel allant de 1 à 5 étoiles. Or dans les données recueillies, le nombre d'établissements non reclassés dans les statistiques était quasiment de l'ordre du quart des établissements de l'hôtellerie de plein air. Nous avons alors décidé de ne pas tenir compte de cette variable dans notre enquête.

5. Les perspectives de recherche

Les limites mentionnées ci-dessus induisent de nouvelles voies de recherches. Tout d'abord au niveau qualitatif, nous pourrions envisager une nouvelle étude qui prendrait en compte les limites susnommées et qui tiendrait compte donc de la variable de classement dans son étude. Ensuite, l'étude pourrait être menée sur un échantillon plus large, le taux de réponses ayant été assez faible.

Notre recherche pourrait également être prolongée par une étude de cas dans le secteur de l'hôtellerie de plein air. Les entreprises familiales représentent près de 97 % des établissements du secteur de l'hôtellerie de plein air. De fait ils sont comme nous l'a révélé l'étude, sensibles à la montée en puissance des groupes et adoptent, en partie, des « outils métier » en vue de se légitimer par rapport au champ organisationnel. Ce sentiment d'obligation de professionnalisation passe donc par l'adoption d'outils de contrôle de gestion de la performance. Or dans les entreprises familiales, le profil des dirigeants est hétérogène. Cette diversité des cultures professionnelles fait que tous ne sont pas à l'aise avec l'utilisation de ces outils. Le syndicat professionnel a là un rôle fort à jouer. Si les établissements adhérents à une chaîne ou ceux appartenant à un groupe organisent régulièrement des séminaires, il est plus difficile pour les 91 % d'entreprises familiales indépendantes de se former bien que des formations existent, initiées ou soutenues par ailleurs par le syndicat professionnel (Université d'Angers, CCI de Vendée, INFA Perpignan). Une formation-action aux outils de contrôle de gestion auprès de gestionnaires d'entreprises familiales, permettrait de mesurer l'apprentissage des outils de contrôle par les acteurs mais également de leur donner l'opportunité de faire émerger de nouveaux outils.

BIBLIOGRAPHIE

- Al-Sharif, N., Bourquia, N., & others. (2011). Les syst{è}mes de mesure de performance en collectivité{s} territoriales: un {é}clairage {à} la lecture du processus d'institutionnalisation. *32{è}me Congr{è}s de l'AFC*.
- Allouche, J., & Amann, B. (1998). La confiance: une explication des performances des entreprises familiales. *Economies et Soci{é}t{é}s*, 32, 129–154.
- Basu, O. N., Dirsmith, M. W., & Gupta, P. P. (1999). The coupling of the symbolic and the technical in an institutionalized context: The negotiated order of the GAO's audit reporting process. *American Sociological Review*, 506–526.
- Baum, J. A. C., & Oliver, C. (1991). Institutional linkages and organizational mortality. *Administrative Science Quarterly*, 187–218.
- Ben Rhouma, A. (2010). LES NOUVELLES TENDANCES DU REPORTING DEVELOPPEMENT DURABLE : LE SECTEUR AUTOMOBILE EN EUROPE. In *Crises et nouvelles problématiques de la Valeur*. Retrieved from <http://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00481585>
- Benabdellah-Demaria, S. (2008). *Les choix d'options comptables lors de la premi{è}re application des normes IAS/IFRS: observation et compr{é}hension des choix effectu{é}s par les groupes fran{ç}ais*. Th{è}se de doctorat en sciences de gestion, Nice: Universit{é} de Nice-Sophia Antipolis.
- Benz{é}cri, J. P., & others. (1973). L'analyse des donn{é}es, Tome 2. *Dunod, Paris*.
- Benz{é}cri, J.-P. (1980). *L'Analyse des Donn{é}es: Vol.: 1: La Taxinomie*. Dunod.
- Benz{é}cri, J.-P., & Benzecri, J. P. (1982). *Histoire et pr{é}histoire de l'analyse des donn{é}es*. Dunod.
- Berle, A. A., & Means, G. C. (1932). Modern corporation and private property.
- Bernard, L. (2006). Pas seulement des {\\guillemotleft}lemmings{\\guillemotright}. Les relations entre les organisations et leur environnement dans le n{é}o-institutionnalisme sociologique.
- Bessire, D. (1999). D{é}finir la performance. *Comptabilit{é}-Contr{ô}le-Audit*, (2), 127–150.
- Blanchet, A. (2007). *L'enqu{ê}te et ses m{é}thodes: l'entretien*. Armand Colin.
- Bollecker, M., Azan, W., & others. (2008). Les fronti{è}res de la recherche en contr{ô}le de gestion: une analyse des cadres th{é}oriques mobilis{é}s. In *29{È}ME CONGRES DE L'AFC*.

Bibliographie

- Bouquin, H. (1986). *Le contrôle de gestion, Paris*. Presses Universitaires de France.
- Bouquin, H. (2004). La notion de performance. *Journ{ée}e D'été}tude IAE de Tours*, 15(1), 2004.
- Bourguignon, A. (1995). Peut-on d{é}finir la performance? *Revue Fran{ç}aise de Comptabilit{é}*, 269, 61–66.
- Bourguignon, A. (2000). *Performance et contr{ôle}le de gestion*.
- Brignall, S., & Ballantine, J. (1996). Performance measurement in service businesses revisited. *International Journal of Service Industry Management*, 7(1), 6–31.
- Bruns, W. J., & Waterhouse, J. H. (1975). Budgetary control and organization structure. *Journal of Accounting Research*, 177–203.
- Burchell, S., Clubb, C., Hopwood, A., Hughes, J., & Nahapiet, J. (1980). The roles of accounting in organizations and society. *Accounting, Organizations and Society*, 5(1), 5–27.
- Capron, M., & Quairel, F. (2002). Les dynamiques relationnelles entre les firmes et les parties prenantes. *Cahier de Recherche N*, 201.
- Cauvin, E., & Bescos, P.-L. (2005). Les d{é}terminants du choix des indicateurs dans les tableaux de bord des entreprises fran{ç}aises: une {é}tude empirique. *Revue de Finance Contr{ôle}le Strat{ég}ie*, 8(1), P5–6.
- Chandler, A. (1962). D., 1962, *Strategy and Structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge/Mass.
- Chapman, C. S. (1997). Reflections on a contingent view of accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 22(2), 189–205.
- Charron, J. (1994). *La production de l'actualit{é}*: une analyse strat{ég}ique des relations entre la presse parlementaire et les autorit{é}s politiques au Qu{é}bec. [Montr{é}al]: Bor{é}al.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2), 127–168.
- Chenitz, W. C., & Swanson, J. M. (1986). *From practice to grounded theory: Qualitative research in nursing*. Addison Wesley Publishing Company.
- Child, J. (1972a). Organization structure and strategies of control: A replication of the Aston study. *Administrative Science Quarterly*, 163–177.
- Child, J. (1972b). Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. *Sociology*, 6(1), 1–22.
- Clegg, S., & Dunkerley, D. (1980). *Organization, Class and Control*. London: Routledge & Kegan Paul. Clegg Organization, class and control 1980.

Bibliographie

- Clegg, S. R., Hardy, C., Lawrence, T., & Nord, W. R. (2006). *The Sage handbook of organization studies*. Sage.
- Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 1–25.
- Covaleski, M. A., Dirsmith, M. W., & Samuel, S. (2003). Changes in the institutional environment and the institutions of governance: extending the contributions of transaction cost economics within the management control literature. *Accounting, Organizations and Society*, 28(5), 417–441.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). L'acteur et le système.
- Dambrin, C., Lambert, C. V., Sponem, S., & others. (2005). Contrôle et changement: une perspective néoinstitutionnelle. In *26^{ÈME} CONGRES DE L'AFC*.
- De Ketele, J. M., & Roegiers, X. (1996). Méthodologie de recueil d'informations: des méthodes d'observations, de questionnaires, d'interviews et d'étude de documents. *Bruxelles: De Boeck Université*.
- Dent, J. F. (1990). Strategy, organization and control: some possibilities for accounting research. *Accounting, Organizations and Society*, 15(1), 3–25.
- Depoers, F. (2010). Gouvernance et qualité de l'information sur les gaz à effet de serre publiée par les sociétés cotées. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, (3), 127–151.
- Desreumaux, A. (2004). Théorie néo-institutionnelle, management stratégique et dynamique des organisations. *Institutions et Gestion*, 29–47.
- Desreumaux, A., & Bréchet, J.-P. (1998). Quelle(s) théorie(s) de la firme pour les sciences de gestion? *Economies et Sociétés*, 32, 539–568.
- DiMaggio, P. J., Powell, W. W., & others. (1991). *The new institutionalism in organizational analysis* (Vol. 17). University of Chicago Press Chicago.
- DiMaggio, P., & Powell, W. (1983). The Iron Cage Revisited. *American Sociological Review*, 48, 147–160.
- Djama, C. (2010). Le Contrôle Institutionnel De L'Information Comptable Et Financière. *31^{ÈME} Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*.
- Dohou-Renaud, A. (2009). Les outils d'évaluation de la performance environnementale : audits et indicateurs environnementaux. In *La place de la dimension européenne dans la comptabilité, le contrôle et l'audit (actes du 30^e congrès de l'Association francophone de comptabilité)*.
- Doise, W., Clémence, A., Lorenzi-Cioldi, F., & Bourdieu, P. (1992). *Représentations sociales et analyses de données*. Presses universitaires de Grenoble Grenoble.
- DONALDSON, L. E. X. (n.d.). Contingency Theory. *Handbook of Organization Studies*, 57.

Bibliographie

- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). THE STAKEHOLDER THEORY OF THE CORPORATION: CONCEPTS, EVIDENCE, AND IMPLICATIONS. *Academy of Management Review*.
- Drazin, R., & de Ven, A. H. (1985). Alternative forms of fit in contingency theory. *Administrative Science Quarterly*, 514–539.
- Essid, M. (2009). *Les mécanismes de contrôle de la performance globale: le cas des indicateurs non financiers de la RSE*. Université Paris Sud-Paris XI.
- Evrard, Y., PRAS, B., Roux, E., EVRARD, Y., PRAS, B., & ROUX, E. (1997). Etudes et recherches en marketing. *Nathan, Paris*.
- Ezzamel, M. (1990). The impact of environmental uncertainty, managerial autonomy and size on budget characteristics. *Management Accounting Research*, 1(3), 181–197.
- Fisher, J. G. (1998). Contingency theory, management control systems and firm outcomes: past results and future directions. *Behavioral Research in Accounting*, 10, 47–64.
- Fointiat, V., & POTIER, S. (2000). Rationalisation d'un comportement problématique: théorie radicale de la dissonance cognitive versus théorie de la gestion des impressions. *Revue Internationale de Psychologie Sociale/International Review of Social Psychology*, 13(1), 59–68.
- François, D. E. S. (1992). L'enquête et ses méthodes: le questionnaire. *Paris: Nathan*.
- Friedberg, E. (2001). La théorie des organisations. In *Conférence Edogest*.
- Gendron, C. (2001). Émergence de nouveaux mouvements sociaux économiques. *Revue Pour*, 172, 175–181.
- Germain, C., Gates, S., & others. (2007). Le niveau de développement des indicateurs de responsabilité sociale dans les outils de pilotage de contrôle de gestion: une analyse des pratiques des entreprises. In *28^{ÈME} CONGRES DE L'AFC*.
- GERVAIS, M., & HERRIAU, C. (2001). Le suivi de la qualité et des coûts dans les entreprises de services: une enquête sur les pratiques et les outils employés par les départements de contrôle de gestion.
- Gillet, C. (2010). *L'étude des déterminants de la vérification des informations sociétales dans le contexte français*. Université des Sciences Sociales-Toulouse I.
- Gladwin, T. N., Kennelly, J. J., & Krause, T.-S. (1995). Shifting paradigms for sustainable development: Implications for management theory and research. *Academy of Management Review*, 20(4), 874–907.
- Gotman, A., & Blanchet, A. (1992). L'enquête et ses méthodes: l'entretien. *Nathan, Paris*.
- Hartmann, F. G. H. (2000). The appropriateness of RAPM: toward the further development of theory. *Accounting, Organizations and Society*, 25(4), 451–482.

Bibliographie

- Hartmann, F. G. H., & Moers, F. (1999). Testing contingency hypotheses in budgetary research: an evaluation of the use of moderated regression analysis. *Accounting, Organizations and Society*, 24(4), 291–315.
- Hasselbladh, H., & Kallinikos, J. (2000). The project of rationalization: a critique and reappraisal of neo-institutionalism in organization studies. *Organization Studies*, 21(4), 697–720.
- Hayes, D. C. (1977). The Contingency Theory of Managerial Accounting. *Accounting Review*, vol. 52(1), 22–39. Retrieved from <http://libaccess.mcmaster.ca/libaccess.lib.mcmaster.ca/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=4493435&site=ehost-live&scope=site>
- Hickson, D. J., Hinings, C. R., Lee, C. A., Schneck, R. E., & Pennings, J. M. (1971). A strategic contingencies' theory of intraorganizational power. *Administrative Science Quarterly*, 216–229.
- Hinkin, T. R. (1998). A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires. *Organizational Research Methods*, 1(1), 104–121.
- Hirsch, P. M., & Lounsbury, M. (1997). Ending the Family Quarrel Toward a Reconciliation of “Old” and “New” Institutionalisms. *American Behavioral Scientist*, 40(4), 406–418.
- Hoffman, A. J., & Ventresca, M. J. (2002). *Organizations, policy and the natural environment: institutional and strategic perspectives*. Stanford University Press.
- Hopwood, A. G. (1989). Behavioral accounting in retrospect and prospect. *Behavioral Research in Accounting*, 1(1), 1–22.
- Hoque, Z., & James, W. (2000). Linking balanced scorecard measures to size and market factors: impact on organizational performance. *Journal of Management Accounting Research*, 12(1), 1–17.
- Huault, I. (2009). Paul DiMaggio et Walter Powell. Des organisations en quête de légitimité. *Les Grands Auteurs En Management*.
- Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (1997). Quality strategy, strategic control systems, and organizational performance. *Accounting, Organizations and Society*, 22(3), 293–314.
- Johnson, H. T., & Kaplan, R. S. (1987). *Relevance Lost--The Rise and Fall of Management Accounting*. Boston.
- Kalika, M. (1987). Structures d'entreprises: rôles, déterminants, performances. *Economica, Paris*.
- Khandwalla, P. N. (1972). ENVIRONMENT AND ITS IMPACT ON THE ORGANIZATION. *International Studies of Management & Organization*, 2(3), 297–313. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=5815027&site=ehost-live>

Bibliographie

- Lartigau, J. (2010). *Le contrôle de gestion à l'heure des réformes hospitalières: une fonction en mutation?* Montpellier 1.
- Lassoued, K., Abdelmoula, I., & others. (2006). Les déterminants des systèmes d'information comptables dans les PME: une recherche empirique dans le contexte tunisien. In *27^{ème} ME CONGRES DE L'AFC*.
- Laufer, R., & Burlaud, A. (1997a). Limites. *Encyclopédie de Gestion*, 1754–1772.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 1–47.
- Lawrence Paul, R., & Lorsch Jay, W. (1967). Organization and environment: Managing differentiation and integration. *Boston, MA: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard Univ.*
- Lebas, M. (1995). Le concept de performance. *Travail*, (34), 137–149.
- LEHU, J.-M. (2000). Internet comme outil de yield management dans le tourisme. *Décisions Marketing*, 7–19.
- Lovelock, C., & Gummesson, E. (2004). Whither services marketing? In search of a new paradigm and fresh perspectives. *Journal of Service Research*, 7(1), 20–41.
- Mathews, M. R., & Perera, M. H. B. (1996). *Accounting theory & development*. Nelson.
- Merchant, K. A. (1981). The design of the corporate budgeting system: influences on managerial behavior and performance. *Accounting Review*, 813–829.
- Merchant, K. A. (1984). Influences on departmental budgeting: an empirical examination of a contingency model. *Accounting, Organizations and Society*, 9(3), 291–307.
- Mévellec, P., Nautré, B., & others. (2011). Contrôle de gestion à l'hôpital, un champ à explorer: ENCC ou modèle ad hoc. *32^{ème} Congrès de l'AFC*.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977a). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 340–363.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977b). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 340–363.
- Meyer, J. W., Rowan, B., Powell, W. W., & DiMaggio, P. J. (1991). The new institutionalism in organizational analysis. *The New Institutionalism in Organizational Analysis*.
- Meyer, J. W., & Scott, W. R. (1983). Centralization and the legitimacy problems of local government. *Organizational Environments: Ritual and Rationality*, 199–215.
- Meyssonier, F. (2011). Le contrôle de gestion des services: spécificités, outils, enjeux. *3^{ème} Journé d'Etude en Contrôle de Gestion de Nantes*.
- Meyssonier, F. (2012). Le contrôle de gestion des services: réflexion sur les fondements et l'instrumentation. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, (2), 73–97.

Bibliographie

- Meyssonnier, F., & Zawadzki, C. (2008). L'introduction du contrôle de gestion en PME: étude d'un cas de structuration tardive de la gestion d'une entreprise familiale en forte croissance. *Revue Internationale PME: Économie et Gestion de La Petite et Moyenne Entreprise*, 21(1), 69–92.
- Meyssonnier, J.-F. (2013). Nouveaux repères et nouveaux espaces du contrôle de gestion: le cas des activités de service. *34^{ème} Congrès de l'AFC*.
- Michel, K. (1987). Structures d'entreprises: réalités, déterminants, performances. *Economica, Paris*.
- Milano, P. (2002). P. Lawrence et J. Lorsch, Environnement, organisation, adaptation: la contingence structurelle. *Les Grands Auteurs En Management*, 113–126.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2005). *Analyse des données qualitatives* (MH Rispal, Trans.)(deuxième ed.): De Boeck.
- Miles, M. B., & Huberman, A.-M. (1991). *Analyse des données qualitatives: recueil de nouvelles méthodes*. De Boeck Université.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of Management Review*, 3(3), 546–562.
- Milofsky, C. (1988). Structure and process in community self-help organizations. *Community Organizations: Studies in Resource Mobilization and Exchange*, 183–216.
- Mintzberg, H. (1979). The structuring of organizations: A synthesis of the research. *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*.
- Mintzberg, H. (1982). Structures et dynamique des organisations. *Economica, Paris* (éd. Originale: *The Structuring of Organizations*, 1979).
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations* (Vol. 142). Prentice-Hall Englewood Cliffs, NJ.
- Miroir-Lair, I. (2012). *L'évolution de la pratique du budget comme outil de communication financière*. Conservatoire national des arts et métiers-CNAM.
- Muller, G. (2012). *Les pratiques d'audit légal: le cas du contrôle des comptes de sociétés cotées françaises*. Montpellier 1.
- Noël, F. (2003). John W. Meyer: la quête de légitimité. *ALLOUCHE J.(coord.)*.
- Oliver, C. (1997). The influence of institutional and task environment relationships on organizational performance: the Canadian construction industry. *Journal of Management Studies*, 34(1), 99–124.

Bibliographie

- Orton, J. D., & Weick, K. E. (1990). Loosely coupled systems: A reconceptualization. *Academy of Management Review*, 15(2), 203–223.
- Otley, D. T. (1980). The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis. *Accounting, Organizations and Society*, 5(4), 413–428.
- Perret, V. (n.d.). S{é}ville. M (2007){\guillemotleft}fondement {é}pist{é}mologique de la recherch{é}{\guillemotright}. *M{é}thodes de Recherche En Management, Thi{è}tard. Ed. nDunod*, 13–33.
- Perrow, C. (1967). A framework for the comparative analysis of organizations. *American Sociological Review*, 194–208.
- Piaget, J., Piaget, J., Piaget, J., Psychologist, S., & Piaget, J. (1972). *La repr{é}sentation du monde chez l'enfant*. Presses universitaires de France.
- Pras, B., Evrard, Y., & Roux, E. (2003). *Market: {é}tudes et recherches en marketing*.
- Latinaud, P., & Déjean, S. (2009). IRaMuTeQ: impl{é}mentation de la m{é}thode ALCESTE d'analyse de texte dans un logiciel libre. *Mod{é}lisation Appliqu{é}e Aux Sciences Humaines et Sociales MASHS*, 8–9.
- Raymond-Alain, T. (2007). M{é}thodes de recherche en management. Collection: Gestion Sup, Dunod.
- Reinert, M. (1986). Un logiciel d'analyse lexicale. *Cahiers de L'analyse Des Donn{é}es*, 11(4), 471–481.
- Renaud, A. (2009). *Le syst{è}me de management environnemental comme moyen de contr{ô}le de la d{é}clinaison et de l'{é}mergence des strat{é}gies environnementales*. Universit{é} de Poitiers.
- Richard, S. W. (2003). Organizations: Rational, natural, and open systems. Prentice Hall, USA.
- Riviere, A., Boitier, M., & others. (2011). Libert{é} et responsabilit{é} des universit{é}s: Comment le contr{ô}le de gestion participe à la construction d'un syst{è}me de pilotage de la performance? 32{è}me Congr{ès} de l'AFC.
- Rojot, J. (2005a). Le n{é}o-institutionnalisme. ESKA.
- numérotation tableau Rouleau, L. (2007). *Th{é}ories des organisations: approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*. Puq.
- Schoonhoven, C. B. (1981). Problems with contingency theory: testing assumptions hidden within the language of contingency“ theory.” *Administrative Science Quarterly*, 349–377.
- Scott, W. R. (1994). Institutions and organizations: toward a theoretical synthesis. *Institutional Environments and Organizations: Structural Complexity and Individualism*, 55–80.

Bibliographie

- Selznick, P. (1957). Leadership in administration: a sociological interpretation.
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. *The Journal of Finance*, 52(2), 737–783.
- Sirost, O. (2012). Du Campement au camping. *Techniques & Culture*, (1), 98–113.
- Sponem, S. (2004). *Diversité des pratiques budgétaires des entreprises françaises: proposition d'une typologie et analyse des déterminants*. Université Paris Dauphine-Paris IX.
- Sponem, S. (2006). Le contrôle budgétaire: recherche d'efficacité ou recherche de légitimité? In *27^{ÈME} CONGRES DE L'AFC*.
- Sponem, S. (2010). Diversité des pratiques de contrôle budgétaire: approches contingentes et non-institutionnelles. *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 13(3), 115–153.
- Suchman, M. C. (n.d.). Managing Legitimacy : Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review*, Vol. 20(No. 3), 571–610.
- Tedeschi, J. T., Schlenker, B. R., & Bonoma, T. V. (1971). Cognitive dissonance: Private rationalization or public spectacle? *American Psychologist*, 26(8), 685.
- Thiéart, R.-A., & others. (1999). *Méthodes de recherche en management* (Vol. 3). Dunod Paris.
- Thompson, J. (1967). Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory. Classics in Organization and Management Series. *Trans. Publishers*.
- Tixier, J., & Jeanjean, T. (2001). Apports et limites des programmes de recherche aux sciences de gestion. In *AIMS*.
- Upton, D. (1995). What really makes factories flexible? *Harvard Business Review*, 73(4), 74–84.
- Usunier, J.-C., Easterby-Smith, M., & Thorpe, R. (1993). *Introduction à la recherche en gestion*. Economica.
- Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Economica.
- Waggoner, D. B., Neely, A. D., & P Kennerley, M. (1999). The forces that shape organisational performance measurement systems:: An interdisciplinary review. *International Journal of Production Economics*, 60, 53–60.
- Weber, M. (1905). Éthique protestante et l'esprit du capitalisme. *La Première édition* Date de, 1.
- Weick, K. E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, 1–19.

Bibliographie

- Woodward, J., Dawson, S., & Wedderburn, D. (1965). *Industrial organization: Theory and practice* (Vol. 3). Oxford University Press London.
- Yoshikawa, T., Tsui-Auch, L. S., & McGuire, J. (2007). Corporate governance reform as institutional innovation: The case of Japan. *Organization Science*, 18(6), 973–988.

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE	287
ANNEXE 2 : REPERTOIRE DES FEDERATIONS REGIONALES HPA EN FRANCE.....	300
ANNEXE 3 : TEXTE D'ENVOIE DU QUESTIONNAIRE EN LIGNE PAR E-MAIL	301
ANNEXE 4 : ARTICLE DE PRESSE	302
ANNEXE 5 : MATRICE DES CORRELATIONS AFE DU MODELE DE MESURE	303
ANNEXE 6 : MATRICE DES COMPOSANTES DIMENSIONS « COERCITIVE » ET « NORMATIVE ».....	304
ANNEXE 7 : MATRICE DES COMPOSANTES DIMENSIONS « MIMETISME AUTO-ENTRETENU » ET « MIMETISME POUR JUSTIFICATION ».....	305

Les outils de contrôle de la performance dans le secteur de l'HPA

Le camping français au delà de l'effet de mode est aussi un modèle économique à part entière qui a su au fil du temps toucher une clientèle plus large, notamment grâce à une montée en gamme progressive des établissements et une diversification des modes d'hébergement et des offres de loisirs.

Compte tenu de l'évolution de la profession, cette étude a pour objectifs d'identifier les changements opérés en termes d'outils de gestion, en particulier ceux permettant d'effectuer un contrôle des performances et les déterminants qui ont suscités leur adoption.

Partie 1 : Renseignements géographiques

1.1 Vous diriez que votre établissement se situe :

☐ Littoral ☐ Plaine ☐ Campagne ☐ Montagne

1.2 Selon vous la concentration en établissements de même activité dans votre zone est :

☐ Faible ☐ Modérée ☐ Forte

Partie 2 : Les outils utilisés

2.1 Parmi les outils de suivi de contrôle de la performance cités, dites depuis combien de temps vous les utilisez

1. Jamais 2. Moins de 3 ans 3. De 3 à 5 ans 4. De 5 à 10 ans 5. De 10 à 15 ans

6.Plus de 15 ans

	1	2	3	4	5	6
2.1.1 Depuis quand utilisez-vous un logiciel de réservation?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.1.2 Depuis quand suivez-vous le taux d'occupation de votre établissement?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.1.3 Depuis quand utilisez-vous la rentabilité de vos produits d'hébergement?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.1.4 Depuis quand utilisez-vous un budget marketing/vente ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.1.5 Depuis quand utilisez-vous un budget du personnel?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.1.6 Depuis quand utilisez-vous un budget pour vos animations?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.1.7 Depuis quand utilisez-vous un budget de trésorerie?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.1.8 Depuis quand utilisez-vous un budget d'Investissement?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.1.9 Depuis quand mesurez-vous la satisfaction de votre clientèle?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.2 Utilisez-vous des tableaux de bord pour piloter votre activité ?

Un tableau de bord est un document rassemblant des indicateurs financiers et économiques d'une entreprise.

☐ Oui ☐ Non

2.3 Si oui, veuillez classer les indicateurs que vous utilisez pour piloter votre activité, en fonction de leur importance pour vous

1.Non utilisé 2. Pas du tout utile 3.Pas utile 4. Ni inutile ni utile 5.Utile 6.Tout à fait utile

	1	2	2	4	5	6
Financier						
Evolution du chiffre d'affaires	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Evolution des dépenses par rapport aux budgets	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Hébergement						
Revenu par emplacement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Taux d'occupation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Excédent brut d'exploitation (EBE)						
Ou EBITDA (Earnings before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ou GOP (Gross operating profit)						
Marketing/Commercial						
Taux de nouveaux clients	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Taux de concrétisation de devis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Evolution du nombre de séjour	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Répartition de la clientèle par nationalité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ressources humaines						
Variation des charges de personnels	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Taux d'absentéisme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Turnover	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Technique/entretien						
Nombre de pannes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nombre de réparations	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualité de service						
Nombre de plaintes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Taux de satisfaction	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Partie 3 : Les déterminants d'adoption de ces outils

3.1 Donnez votre avis aux affirmations suivantes en fonction de l'échelle de valeur proposée

1. Pas du tout d'accord 2. Pas d'accord 3. Ni en désaccord ni d'accord 4. D'accord
5. Tout à fait d'accord

	1	2	3	4	5
Concernant le choix du logiciel de réservation					
La direction a fait son propre choix sans influence	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La direction a suivi les conseils de la FNHPA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La direction a fait son choix pour des raisons de conformité avec la réglementation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dans le doute, en suivant les pratiques communes en vigueur dans le secteur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Parce que c'est le choix qu'ont fait les campings qui fonctionnent le mieux	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concernant le suivi du taux d'occupation					
La direction fait ce suivi de sa propre initiative	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La direction fait ce suivi selon les préconisations de la FNHPA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La direction fait ce suivi pour des raisons de conformité avec la réglementation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dans le doute, en suivant les pratiques communes en vigueur dans le secteur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Parce que c'est ce que font les campings qui fonctionnent le mieux	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concernant le suivi de la rentabilité des produits d'hébergement					
La direction fait ce suivi de sa propre initiative	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La direction fait ce suivi selon les préconisations de la FNHPA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La direction fait ce suivi pour des raisons de conformité avec la réglementation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dans le doute, en suivant les pratiques communes en vigueur dans le secteur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	1	2	3	4	5
Parce que c'est ce que font les campings qui fonctionnent le mieux	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concernant l'utilisation de budgets pour piloter l'activité					
La direction en utilise de sa propre initiative	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La direction en utilise selon les préconisations de la FNHPA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La direction en utilise pour des raisons de conformité avec la réglementation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dans le doute, en suivant les pratiques communes en vigueur dans le secteur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Parce que c'est ce que font les campings qui fonctionnent le mieux	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concernant l'utilisation de tableaux de bord pour piloter l'activité					
La direction en utilise de sa propre initiative	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La direction en utilise selon les préconisations de la FNHPA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La direction en utilise pour des raisons de conformité avec la réglementation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dans le doute, en suivant les pratiques communes en vigueur dans le secteur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Parce que c'est ce que font les campings qui fonctionnent le mieux	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concernant la mesure de la satisfaction client					
La direction la mesure de sa propre initiative	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La direction la mesure selon les préconisations de la FNHPA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La direction la mesure pour des raisons de conformité avec la réglementation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dans le doute, en suivant les pratiques communes en vigueur dans le secteur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Parce que c'est ce que font les campings qui fonctionnent le mieux	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Partie 4 : Reporting des outils de contrôle de la performance

Le reporting est la présentation périodique de rapports et bilans analytiques sur les activités et résultats d'une organisation, d'une unité de travail ou du responsable d'une fonction, destinée à en informer ceux, chargés de les superviser en interne ou en externe, ou tout simplement ceux concernés par ces activités ou résultats.

4.1 Concernant le suivi du taux d'occupation de l'établissement

Existe-il un reporting de ce suivi?	<input type="checkbox"/> Oui		<input type="checkbox"/> Non				
4.1 bis- Si oui, définir pour chaque fonction concernée la nature et la fréquence de ce reporting							
Actionnaires	formel	Informel	Tous les jours	1/semaine	1/mois	1/saison	+ d'1/saison
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Direction	formel	Informel	Tous les jours	1/semaine	1/mois	1/saison	+ d'1/saison
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marketing commercial	formel	Informel	Tous les jours	1/semaine	1/mois	1/saison	+ d'1/saison
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DAF	formel	Informel	Tous les jours	1/semaine	1/mois	1/saison	+ d'1/saison
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Managers terrain	formel	Informel	Tous les jours	1/semaine	1/mois	1/saison	+ d'1/saison
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.2 Concernant le suivi de la rentabilité des produits d'hébergement

Existe-il un reporting de ce suivi?	<input type="checkbox"/> Oui		<input type="checkbox"/> Non				
4.4 bis- Si oui, définir pour chaque fonction concernée la nature et la fréquence de ce reporting							
Actionnaires	formel	Informel	Tous les jours	1/semaine	1/mois	1/saison	+ d'1/saison
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Direction	formel	Informel	Tous les jours	1/semaine	1/mois	1/saison	+ d'1/saison
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marketing commercial	formel	Informel	Tous les jours	1/semaine	1/mois	1/saison	+ d'1/saison
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DAF	formel	Informel	Tous les jours	1/semaine	1/mois	1/saison	+ d'1/saison
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Managers terrain	formel	Informel	Tous les jours	1/semaine	1/mois	1/saison	+ d'1/saison
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.3 Concernant l'utilisation de budgets pour piloter l'activité

Existe-il un reporting de cette utilisation?	<input type="checkbox"/> Oui		<input type="checkbox"/> Non				
4.3 bis- Si oui, définir pour chaque fonction concernée la nature et la fréquence de ce reporting							
Actionnaires	formel	Informel	Tous les jours	1/semaine	1/mois	1/saison	+ d'1/saison
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Direction	formel	Informel	Tous les jours	1/semaine	1/mois	1/saison	+ d'1/saison
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marketing commercial	formel	Informel	Tous les jours	1/semaine	1/mois	1/saison	+ d'1/saison
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DAF	formel	Informel	Tous les jours	1/semaine	1/mois	1/saison	+ d'1/saison
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Managers terrain	formel	Informel	Tous les jours	1/semaine	1/mois	1/saison	+ d'1/saison
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.4 Concernant l'utilisation de tableaux de bord pour piloter l'activité

Existe-il un reporting de cette utilisation?	<input type="checkbox"/> Oui		<input type="checkbox"/> Non				
4.4 bis- Si oui, définir pour chaque fonction concernée la nature et la fréquence de ce reporting							
Actionnaires	formel	Informel	Tous les jours	1/semaine	1/mois	1/saison	+ d'1/saison
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Direction	formel	Informel	Tous les jours	1/semaine	1/mois	1/saison	+ d'1/saison

	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marketing commercial	formel	Informel	Tous les jours	1/semaine	1/mois	1/saison	+ d'1/saison
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DAF	formel	Informel	Tous les jours	1/semaine	1/mois	1/saison	+ d'1/saison
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Managers terrain	formel	Informel	Tous les jours	1/semaine	1/mois	1/saison	+ d'1/saison
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.5 Concernant la mesure de la satisfaction client

Existe-il un reporting de cette mesure?	<input type="checkbox"/> Oui		<input type="checkbox"/> Non				
4.5 bis-Si oui, définir pour chaque fonction concernée la nature et la fréquence de ce reporting							
Actionnaires	formel	Informel	Tous les jours	1/semaine	1/mois	1/saison	+ d'1/saison
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Direction	formel	Informel	Tous les jours	1/semaine	1/mois	1/saison	+ d'1/saison
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marketing commercial	formel	Informel	Tous les jours	1/semaine	1/mois	1/saison	+ d'1/saison
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DAF	formel	Informel	Tous les jours	1/semaine	1/mois	1/saison	+ d'1/saison
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Managers terrain	formel	Informel	Tous les jours	1/semaine	1/mois	1/saison	+ d'1/saison
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Partie 5 : Les apports de ces outils de contrôle à la performance

5.1 La fréquence d'utilisation des outils de contrôle que vous utilisez ?

1. Tous les jours 2. 1/semaine 3. +1/semaine 4. 1/mois 5. 1/saison
6. + 1/saison

	1	2	3	4	5	6
Concernant le choix du logiciel de réservation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concernant le suivi du taux d'occupation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concernant le suivi de la rentabilité des produits d'hébergement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concernant l'utilisation de budgets pour piloter l'activité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concernant l'utilisation de tableaux de bord pour piloter l'activité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concernant la mesure de la satisfaction client	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5.2 Le suivi de cet outil de contrôle a permis d'améliorer la performance de l'établissement

1. Pas du tout d'accord 2. Pas d'accord 3. Ni en désaccord ni d'accord 4. D'accord
5. Tout à fait d'accord

	1	2	3	4	5
L'utilisation du logiciel a permis d'améliorer la performance de l'établissement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le suivi du taux d'occupation a permis d'améliorer la performance de l'établissement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le suivi de la rentabilité des produits d'hébergement a permis d'améliorer la performance de l'établissement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'utilisation de budgets pour piloter l'activité a permis d'améliorer la	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

performance de l'établissement					
L'utilisation de tableaux de bord pour piloter l'activité a permis d'améliorer la performance de l'établissement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La mesure de la satisfaction client a permis d'améliorer la performance de l'établissement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Partie 6 : Typologie de l'établissement

6.1 Depuis combien de temps votre entreprise existe-t-elle ?

☐ De 1 à 5 ans
 ☐ De 5 à 10 ans
 ☐ De 10 à 15 ans
 ☐ De 15 à 20 ans
 ☐ + de 20 ans

6.2 A quelle typologie d'établissement de plein air appartient votre camping ?

☐ Indépendant
 ☐ Indépendant adhérent à une chaîne
 ☐ Groupe
 ☐ Tour opérateur

6.3 De quel type de gouvernance s'agit-il ?

☐ Gouvernance familiale : 100% des parts de la société sont détenues par une famille qui dirige elle même l'entreprise.

☐ Gouvernance managériale : 100% des parts de la société sont détenues par une famille qui

délègue la direction de l'entreprise.

☐ Gouvernance actionnariale : Le capital de la société est détenu par divers actionnaires qui nomment une direction générale pour piloter l'entreprise.

6.4 De combien d'emplacements dispose votre établissement ?

☐ Moins de 150 ☐ De 150 à 300 ☐ De 300 à 500 ☐ De 500 à 750 ☐ +
de 750

Merci pour votre temps

Annexe 2 : Répertoire des Fédérations régionales HPA en France

PRESIDENTS DE REGIONS - Mars 2013

REGIONS		NOM	PRENOM	ADRESSES	CP	VILLE	TEL	FAX	E-MAIL
AQUITAINE	Mr	PUJADE	Lionel	Camping Ker Helen - Chemin Canteranne	33470	LE TEICH	05.56.66.03.79	05.56.66.51.59	frhpa@gmail.com
AUVERGNE	Mr	POMMIER	Christian	Camping la Ribeyre	63790	ST VICTOR LA RIVIERE	06.25.33.00.94	04.73.88.68.41	christian-pommier@orange.fr
BOURGOGNE	Mr	PLET	David	Camping Sunélia - Le Lac de Panthier	21320	VANDENESSE EN AUXOIS	03.80.49.21.94	03.80.49.25.80	david.plet@wanadoo.fr
BRETAGNE	Mr	DAYOT	Nicolas	Camping de Tréguer Plage	29550	PLONEVEZ PORZAY	02 98 92 53 52	02 98 92 54 89	camping-treguer-plage@wanadoo.fr
CENTRE	Mr	DE LUSSAC	Régis	Parc De Fierbois	37800	ST CATHERINE DE FIERBOIS	02.47.65.43.35	02.47.65.53.75	frhpa.centre@gmail.com
CHAMPAGNE ARDENNES	Mme	DESMONT	Michèle	Domaine de la Noue des Rois	10100	SAINT HILAIRE	03.25.24.41.60	03.25.24.34.18	michele.desmont@wanadoo.fr
CORSE	Mr	CABOT	Bernard	Camping Marina d'Aleria - BP 11	20270	ALERIA	04.95.57.01.42	04.95.57.04.29	frhpa@orange.fr
NORD PAS DE CALAIS	Mr	LANOYE	Eric	Camping le Perroquet	59123	BRAY DUNES	03.28.58.37.37	03.28.58.37.01	lanoye.katherine@hotmail.fr
FRANCHE COMTE	Mr	COSTENTIN	Jean-Pierre	Camping La Marjorie	39000	LONS LE SAUNIER	03.84.24.26.94	03.84.24.08.40	info@camping-jura.com
LANGUEDOC ROUSSILLON	Mr	BEY	Jean-François	Parc d'Activités de l'Aéroport 145 impasse John Locke	34470	PEROLS	04 67 15 82 05		contact@campinglanguedocroussillon.com
LIMOUSIN	Mr	GRAFFEUIL	Christian	Camping au Soleil d'Oc	19400	MONCEAUX/DORDOGNE	05 55 28 84 84	05 55 28 12 12	info@dordogne-soleil.com
LORRAINE	Mr	de MARVILLE	Denis	Centre de Loisirs et Culture -rte de Luttange	57940	VOLSTROFF	03.82.56.93.40	03.82.50.39.90	frhpa.lorraine@sfr.fr
MIDI-PYRENEES	Mr	DUBIE	Michel	FRMPHPA Zac de Trisasis Rue A Becquerel	31140	LAUNAGUET	05.62.75.51.65		magali@campings-midi-pyrenees.com
NORMANDIE	Mme	ROHAUT	Joëlle	FHPA Normandie - Rte de Beaumont	14910	BLONVILLE SUR MER	02.31.87.50.14	02.31.81.47.15	rohaut.frhpa.normandie@gmail.com
P.A.C.A.	Mr	CHAIX	Robert	Camping le Colombier	83600	FREJUS	04.94.51.56.01	04.94.51.55.57	info@clubcolombier.com
PAYS DE LOIRE	Mr	DRAPEAU	Jean-Christophe	Camping La Pierre Longue - Rue Henri Dunant	44490	LE CROISIC	02.40.23.13.44	02.40.23.23.13	lapierrelongue@orange.fr
PICARDIE	Mr	PRUVOT	Laurent	Camping le Robinson 187 rue Robinson	80120	FORT MAHON PLAGE	03.22.23.40.95	03.21.81.54.99	lpruvot@wanadoo.fr
POITOU CHARENTES	Mme	CORDONNIER	Corinne	Camping Atlantique Parc 26 av des Mathes	17570	LA PALMYRE	05 46 02 17 17	05 46 02 52 30	info@camping-atlantique-parc.com
REGION PARISIENNE	Mr	TRESSARD	Christian	Camping Parc de la Colline	77200	TORCY	01.60.05.42.32	01.64.80.05.17	christian.tressard@orange.fr
RHONE-ALPES	Mme	BLANC	Christine	Camping au Joyeux réveil	38880	AUTRANS	04.76.95.33.44	04.76.95.72.98	camping-au-joyeux-reveil@wanadoo.fr

Annexe 3 : Texte d'envoi du questionnaire en ligne par e-mail

Enquête outils de gestion dans l'HPA



Dans le cadre d'un travail de thèse en sciences de gestion à l'Université Montpellier 1, Mélissa Rios mène une enquête sur les outils de gestion qui sont utilisés dans le secteur de l'hôtellerie de plein air. Compte tenu de l'évolution de la profession, cette étude a pour objectifs d'identifier les changements opérés en termes d'outils de gestion, en particulier ceux permettant d'effectuer un contrôle des performances et les raisons de leur adoption par les gestionnaires. Ce questionnaire est anonyme, vous pouvez y répondre en cliquant sur le lien suivant :

<http://www.enquetes-web.univ-montp1.fr/hpa/outilsdegesti/questionnaire.htm>

La Fédération vous remercie par avance du temps que vous lui consacrerez. Les résultats de ce travail de recherche seront communiqués à l'ensemble des adhérents par le biais de la fédération.

Gérants de campings, répondez au questionnaire !



Enquête camping

Dans le cadre d'une thèse en sciences de gestion à l'Université Montpellier 1, Mélissa Rios mène une enquête sur les outils de gestion qui sont utilisés dans le secteur de l'HPA. Compte tenu de l'évolution de la profession, cette étude a pour objectif d'identifier les changements côté outils de gestion, en particulier ceux permettant d'effectuer un contrôle des performances. Ce questionnaire est anonyme, vous êtes invités à y répondre en cliquant sur le lien suivant :

<http://www.enquetes-web.univ-montp1.fr/hpa/outilsdegesti2/questionnaire.htm>

La fédération HPA du Languedoc-Roussillon, celles de Midi-Pyrénées, de Corse et de Rhône-Alpes sont partenaires de cette enquête. D'autres fédérations ont été contactées, nous indique Mélissa Rios.

Publié le 19/11/13

Annexe 5 : Matrice des corrélations AFE du modèle de mesure

	DTO1	DTO2	DTO3	DTO4	DTO5	DRP1	DRP2	DRP3	DRP4	DRP5	DB1	DB2	DB3	DB4	DB5	DTB1	DTB2	DTB3	DTB4	DTB5	DSC1	DSC2	DSC3	DSC4	DSC5	PAPL	PAPTO	PAPRPH	PAPB	PAPTb	PAPSC
DTO1	1,000	-,099	,065	-,030	,007	,812	,030	,031	,025	,069	,557	-,004	-,012	,024	,052	,523	,098	,041	,021	,059	,350	-,042	,023	-,114	,045	,328	,290	,242	,301	,223	,132
DTO2	-,099	1,000	,543	,342	,292	-,039	,703	,483	,405	,259	-,250	,489	,399	,382	,273	,019	,524	,443	,384	,249	,043	,437	,382	,347	,369	,016	,239	,221	,093	,125	,225
DTO3	,065	,543	1,000	,619	,394	,040	,614	,739	,527	,333	-,025	,489	,591	,378	,301	,028	,597	,650	,457	,320	,017	,471	,469	,349	,309	-,011	,238	,177	,037	,064	,130
DTO4	-,030	,342	,619	1,000	,694	-,066	,568	,669	,781	,608	-,043	,514	,491	,695	,579	-,035	,611	,628	,722	,545	-,051	,464	,484	,613	,502	-,088	,100	,091	-,072	,015	,045
DTO5	,007	,292	,394	,694	1,000	-,015	,514	,534	,619	,734	-,056	,497	,377	,591	,712	,043	,471	,465	,606	,712	-,053	,378	,430	,493	,534	-,071	,178	,128	,023	,122	-,033
DRP1	,812	-,039	,040	-,066	-,015	1,000	,010	-,012	-,031	,030	,603	,016	-,052	-,062	,061	,639	,104	,050	,009	,091	,216	-,008	,021	-,149	,013	,347	,269	,360	,434	,341	,158
DRP2	,030	,703	,614	,568	,514	,010	1,000	,739	,635	,465	-,094	,768	,669	,625	,483	,035	,801	,701	,580	,411	-,114	,607	,522	,499	,309	-,037	,193	,206	,041	,090	,052
DRP3	,031	,483	,739	,669	,534	-,012	,739	1,000	,783	,585	-,016	,668	,746	,635	,490	,004	,749	,818	,668	,492	-,073	,577	,559	,565	,358	-,023	,144	,183	-,017	,053	,083
DRP4	,025	,405	,527	,781	,619	-,031	,635	,783	1,000	,749	-,008	,528	,551	,797	,606	-,001	,638	,657	,817	,609	-,007	,497	,475	,712	,516	-,025	,129	,183	-,049	,009	,082
DRP5	,069	,259	,333	,608	,734	,030	,465	,585	,749	1,000	,076	,409	,378	,625	,741	,044	,461	,465	,640	,707	,000	,370	,338	,554	,617	-,023	,145	,113	,038	,102	,022
DB1	,557	-,250	-,025	-,043	-,056	,603	-,094	-,016	-,008	,076	1,000	-,035	,016	-,078	,023	,439	,001	-,055	-,053	,069	,367	,052	-,017	-,036	-,002	,418	,290	,336	,388	,292	,267
DB2	-,004	,489	,489	,514	,497	,016	,768	,668	,528	,409	-,035	1,000	,739	,599	,525	,019	,812	,726	,587	,468	-,118	,573	,482	,456	,311	,063	,121	,151	,022	,047	-,013
DB3	-,012	,399	,591	,491	,377	-,052	,669	,746	,551	,378	,016	,739	1,000	,610	,434	-,067	,777	,820	,599	,424	-,044	,561	,524	,460	,274	,048	,139	,157	,032	,055	,080
DB4	,024	,382	,378	,695	,591	-,062	,625	,635	,797	,625	-,078	,599	,610	1,000	,739	-,007	,679	,682	,843	,631	-,102	,502	,533	,747	,522	-,029	,087	,086	-,084	-,060	-,042
DB5	,052	,273	,301	,579	,712	,061	,483	,490	,606	,741	,023	,525	,434	,739	1,000	,120	,544	,524	,670	,850	-,120	,500	,495	,652	,625	-,053	,140	,143	,078	,108	-,053
DTB1	,523	,019	,028	-,035	,043	,639	,035	,004	-,001	,044	,439	,019	-,067	-,007	,120	1,000	,076	,026	-,022	,093	,361	,087	,015	-,130	-,043	,296	,270	,394	,414	,481	,189
DTB2	,098	,524	,597	,611	,471	,104	,801	,749	,638	,461	,001	,812	,777	,679	,544	,076	1,000	,871	,733	,557	-,065	,630	,585	,562	,394	,005	,136	,173	,029	,060	,039
DTB3	,041	,443	,650	,628	,465	,050	,701	,818	,657	,465	-,055	,726	,820	,682	,524	,026	,871	1,000	,773	,597	-,101	,536	,637	,580	,408	,004	,133	,198	,092	,098	,086
DTB4	,021	,384	,457	,722	,606	,009	,580	,668	,817	,640	-,053	,587	,599	,843	,670	-,022	,733	,773	1,000	,785	-,148	,504	,581	,719	,549	,008	,129	,200	,055	,035	,066
DTB5	,059	,249	,320	,545	,712	,091	,411	,492	,609	,707	,069	,468	,424	,631	,850	,093	,557	,597	,785	1,000	-,113	,469	,535	,649	,612	-,005	,169	,206	,160	,144	,035
DSC1	,350	,043	,017	-,051	-,053	,216	-,114	-,073	-,007	,000	,367	-,118	-,044	-,102	-,120	,361	-,065	-,101	-,148	-,113	1,000	-,006	-,097	-,136	,036	,220	,273	,211	,159	,203	,365
DSC2	-,042	,437	,471	,464	,378	-,008	,607	,577	,497	,370	,052	,573	,561	,502	,500	,087	,630	,536	,504	,469	-,006	1,000	,690	,593	,336	,066	,184	,195	,094	,106	,056
DSC3	,023	,382	,469	,484	,430	,021	,522	,559	,475	,338	-,017	,482	,524	,533	,495	,015	,585	,637	,581	,535	-,097	,690	1,000	,605	,354	,072	,185	,183	,131	,103	,112
DSC4	-,114	,347	,349	,613	,493	-,149	,499	,565	,712	,554	-,036	,456	,460	,747	,652	-,130	,562	,580	,719	,649	-,136	,593	,605	1,000	,662	,000	,065	,082	-,031	-,060	-,027
DSC5	,045	,369	,309	,502	,534	,013	,309	,358	,516	,617	-,002	,311	,274	,522	,625	-,043	,394	,408	,549	,612	,036	,336	,354	,662	1,000	,084	,201	,174	,172	,129	,078
PAPL	,328	,016	-,011	-,088	-,071	,347	-,037	-,023	-,025	-,023	,418	,063	,048	-,029	-,053	,296	,005	,004	,008	-,005	,220	,066	,072	,000	,084	1,000	,598	,532	,504	,421	,461
PAPTO	,290	,239	,238	,100	,178	,269	,193	,144	,129	,145	,290	,121	,139	,087	,140	,270	,136	,133	,129	,169	,273	,184	,185	,065	,201	,598	1,000	,785	,575	,634	,595
PAPRPH	,242	,221	,177	,091	,128	,360	,206	,183	,183	,113	,336	,151	,157	,086	,143	,394	,173	,198	,200	,206	,211	,195	,183	,082	,174	,532	,785	1,000	,765	,741	,586
PAPB	,301	,093	,037	-,072	,023	,434	,041	-,017	-,049	,038	,388	,022	,032	-,084	,078	,414	,029	,092	,055	,160	,159	,094	,131	-,031	,172	,504	,575	,765	1,000	,817	,544
PAPTb	,223	,125	,064	,015	,122	,341	,090	,053	,009	,102	,292	,047	,055	-,060	,108	,481	,060	,098	,035	,144	,203	,106	,103	-,060	,129	,421	,634	,741	,817	1,000	,560
PAPSC	,132	,225	,130	,045	-,033	,158	,052	,083	,082	,022	,267	-,013	,080	-,042	-,053	,189	,039	,086	,066	,035	,365	,056	,112	-,027	,078	,461	,595	,586	,544	,560	1,000

a. Déterminant = 2,704E-015

Annexe 6 : Matrice des composantes dimensions « coercitive » et « normative »

Matrice des composantes^a

	Composante
	1
DTB2	,908
DTB3	,893
DRP3	,882
DRP2	,871
DB3	,842
DB2	,836
DTO3	,761
DSC2	,740
DSC3	,693
DL2	,683
DTO2	,633
DL3	,573

Méthode d'extraction :
Analyse en composantes
principales.

a. 1 composantes extraites.

**Annexe 7 : Matrice des composantes dimensions « mimétisme auto-entretenu » et
« mimétisme pour justification »**

Matrice des composantes^a

	Composante
	1
DTB4	,882
DRP4	,870
DB4	,855
DTB5	,853
DB5	,842
DRP5	,831
DSC4	,812
DTO4	,806
DTO5	,798
DL4	,723
DSC5	,721
DL5	,686

Méthode d'extraction :
Analyse en composantes
principales.

a. 1 composantes extraites.

TABLE DES TABLEAUX

TABLEAU n°1 : LES TYPOLOGIES DE CAMPING EN FRANCE	42
TABLEAU n° 2: CHAINES ET GROUPES DE L'HPA.....	45
TABLEAU n° 3 : ANALYSE DES DIFFERENTES STRUCTURES JURIDICO-FINANCIERE DE L'HPA, EN FONCTION DU TYPE D'ACTEUR	46
TABLEAU n°4: EXTRAIT DE TITRES D'ARTICLE PARUS DANS L'OT ENTRE 2012 ET 2013.....	56
TABLEAU n°5 : TYPOLOGIE DES CADRES CONCEPTUELS UTILISES EN CONTROLE DE GESTION.	66
TABLEAU n° 6 : PRESENTATION CHRONOLOGIQUE DES ETUDES EMPIRIQUES PORTANT SUR LES PRATIQUES DU CONTROLE..	70
TABLEAU n° 7 : LES APPROCHES DU FIT DANS LA LITTERATURE (DRAZIN ET VAN DE VEN, 1985)	73
TABLEAU n° 8 : TYPOLOGIE DE LEGITIMITE.....	77
TABLEAU n° 9 : LES POSTULATS DE LA THEORIE DE LA CONTINGENCE	88
TABLEAU n° 10 : LES DEUX PRINCIPAUX CADRES THEORIQUES UTILISES EN CONTROLE DE GESTION	92
TABLEAU n° 11 : SYNTHESE DES CADRES THEORIQUES UTILISES	96
TABLEAU n° 12 : CARACTERISTIQUE DES CAMPINGS DE L'ECHANTILLON ET DES ENTRETIENS.....	104
TABLEAU n° 13 : PROFIL DES CLASSES EN TERME DE VOCABULAIRE SPECIFIQUE.....	114
TABLEAU n°14 : ABSENCE SIGNIFICATIVE DU MOT CONTROLE DANS L'ANALYSE.....	115
TABLEAU n°15 : RECAPITULATIF ET DES HYPOTHESES DE L'ADOPTION D'UN CONTROLE DES PERFORMANCES.....	139
TABLEAU n°16 : CRITERES A RESPECTER ET QUESTIONS A SE POSER POUR LA FORMULATION DES QUESTIONS (DILLMAN, 2000, p. 44 ; GRAWITZ, 2001 ; SINGLY (DE), 2001)	164
TABLEAU n°17 : STRUCTURE GENERALE DU QUESTIONNAIRE	165
TABLEAU n°18 : LE QUESTIONNAIRE COMME ECHANGE SOCIAL, APPLICATION DES RECOMMANDATIONS DE DILLMAN (2000)	168
TABLEAU n°19 : TAUX DE REPONSE AU QUESTIONNAIRE.....	170
TABLEAU n°20 : TOP 10 DES DEPARTEMENTS COMPTANT LE PLUS DE CAMPINGS AFFILIES A UNE CHAINE OU UN GROUPE	172
TABLEAU n°21 : OUTILS DE CONTROLE DE LA PERFORMANCE ET DUREE D'UTILISATION.	180
TABLEAU n°22 : APPRECIATION DES INDICATEURS FINANCIERS.....	181
TABLEAU n°23 : APPRECIATION DES INDICATEURS HEBERGEMENT	181
TABLEAU n°24 : APPRECIATION DES INDICATEURS MARKETING/COMMERCIAL.....	182
TABLEAU n°25 : APPRECIATION DES INDICATEURS RESSOURCES HUMAINES.....	182
TABLEAU n°26 : APPRECIATION DES INDICATEURS TECHNIQUE/ENTRETIEN.....	183
TABLEAU n°27 : APPRECIATION DES INDICATEURS QUALITE DE SERVICE.....	183
TABLEAU n°28 : FREQUENCE D'UTILISATION DES OUTILS DE CONTROLE DE LA PERFORMANCE.....	184
TABLEAU n°29 : LA PERCEPTION D'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE DE L'UTILISATION D'OUTILS DE CONTROLE DE LA PERFORMANCE	185
TABLEAU n°30 : NATURE DU REPORTING PAR DESTINATAIRES	188
TABLEAU n°31 : FREQUENCE DU REPORTING PAR DESTINATAIRES	190
TABLEAU n°32 : DETERMINANTS D'ADOPTION PAR OUTILS DE CONTROLE DE LA PERFORMANCE	194
TABLEAU n° 33 : MODELE DE MESURE INITIAL.....	198
TABLEAU n°34 : MATRICE DES COMPOSANTES REDIMENSIONNEE APRES ROTATION.....	201
TABLEAU n° 35 : MATRICE DES COMPOSANTES : ECHELLE DE LA DIMENSION SANS INFLUENCE.....	203

TABLEAU n°36 : CORRELATIONS ENTRE LES ITEMS DES DIMENSIONS « COERCITIVE » ET « NORMATIVE »	204
TABLEAU n° 37 : MATRICE DES COMPOSANTES : ECHELLE DE LA DIMENSION NORMATIVE	205
TABLEAU n° 38 : MATRICE DES COMPOSANTES : ECHELLE DE LA DIMENSION COERCITIVE	206
TABLEAU n°39 : CORRELATIONS ENTRE LES ITEMS DES DIMENSIONS « MIMETISME AUTO-ENTRETENU» ET « MIMETISME POUR JUSTIFICATION »	207
TABLEAU n° 40 : MATRICE DES COMPOSANTES : ECHELLE DE LA DIMENSION MIMETISME AUTO-ENTRETENU.....	208
TABLEAU n° 41 : MATRICE DES COMPOSANTES : ECHELLE DE LA DIMENSION MIMETISME POUR JUSTIFICATION.....	209
TABLEAU n° 42 : MATRICE DES COMPOSANTES : ECHELLE DE LA DIMENSION PERFORMANCE.....	210
TABLEAU n° 43 : SYNTHESE DES ANALYSES FACTORIELLES EXPLORATOIRES.....	211
TABLEAU n° 44 : RECAPITULATIF DES HYPOTHESES ET DES VARIABLES TESTEES.....	215
TABLEAU n°45 : TEST DU KHI-DEUX ENTRE L'AGE DE L'ETABLISSEMENT ET 10 OUTILS DE CONTROLE DE LA PERFORMANCE.	218
TABLEAU n°46 : TEST DU KHI-DEUX ENTRE L'AGE DE L'ETABLISSEMENT ET LE REPORTING DES INFORMATIONS ISSUES DE 5 OUTILS DE CONTROLE DE LA PERFORMANCE.....	219
TABLEAU n°47 : TEST DU KHI-DEUX ENTRE LA TAILLE DE L'ETABLISSEMENT ET 10 OUTILS DE CONTROLE DE LA PERFORMANCE.	219
TABLEAU n°48 : TEST DU KHI-DEUX ENTRE LA TAILLE DE L'ETABLISSEMENT ET LE REPORTING DES INFORMATIONS ISSUES DE 5 OUTILS DE CONTROLE DE LA PERFORMANCE.	220
TABLEAU n°49 : TEST DU KHI-DEUX ENTRE LA TECHNOLOGIE ET 9 OUTILS DE CONTROLE DE LA PERFORMANCE.....	221
TABLEAU n°50: TEST DU KHI-DEUX ENTRE LA TECHNOLOGIE ET LE REPORTING DES INFORMATIONS ISSUES DE 5 OUTILS DE CONTROLE DE LA PERFORMANCE.	222
TABLEAU n°51 : TEST DU KHI-DEUX ENTRE L'ENVIRONNEMENT ET 10 OUTILS DE CONTROLE DE LA PERFORMANCE.....	223
TABLEAU n°52 : TEST DU KHI-DEUX ENTRE L'ENVIRONNEMENT ET LE REPORTING DES INFORMATIONS ISSUES DE 5 OUTILS DE CONTROLE DE LA PERFORMANCE.	223
TABLEAU n°53 : TEST DU KHI-DEUX ENTRE LA STRUCTURE DE PROPRIETE ET 10 OUTILS DE CONTROLE DE LA PERFORMANCE.	224
TABLEAU n°54 : TEST DU KHI-DEUX ENTRE STRUCTURE DE PROPRIETE ET LE REPORTING DES INFORMATIONS ISSUES DE 5 OUTILS DE CONTROLE DE LA PERFORMANCE.....	225
TABLEAU n°55 : SYNTHESE DES TESTS DU KHI-DEUX CONCERNANT LES OUTILS DE CONTROLE DE LA PERFORMANCE	227
TABLEAU n°56 : SYNTHESE DES TESTS DU KHI-DEUX CONCERNANT LE REPORTING DES INFORMATIONS ISSUES DE L'UTILISATION DES OUTILS DE CONTROLE DE LA PERFORMANCE	227
TABLEAU n°57 : RESULTATS TEST T DE STUDENT SUR LA DIMENSION COERCITIVE.....	229
TABLEAU n°58 : RESULTATS TEST T DE STUDENT SUR LA DIMENSION MIMETISME AUTO-ENTRETENU.....	230
TABLEAU n°59 : RESULTATS TEST T DE STUDENT SUR LA DIMENSION MIMETISME POUR JUSTIFICATION	231
TABLEAU n°60 : RESULTATS TEST T DE STUDENT SUR LA DIMENSION NORMATIVE	232
TABLEAU n°61 : RECAPITULATIF DU TEST DES HYPOTHESES.....	234
TABLEAU n°62 : LES OUTILS DE CONTROLE DE LA PERFORMANCE DU SECTEUR HOTELLERIE DE PLEIN AIR PAR CATEGORIE	239
TABLEAU n° 63 : RECAPITULATIF DES DETERMINANTS AYANT UNE INFLUENCE SUR LE CHOIX DES OUTILS DE CONTROLE DE LA PERFORMANCE AU SEIN DE L'HOTELLERIE DE PLEIN AIR.....	248

TABLEAU N°64 : LES « OUTILS CLASSIQUES » DE CONTROLE DE LA PERFORMANCE DANS LE SECTEUR HOTELLERIE DE PLEIN AIR.....	252
TABLEAU N°65 : PROPORTION DES ACTEURS DE L’HPA UTILISANT DES « OUTILS CLASSIQUES » DE CONTROLE DE LA PERFORMANCE	253
TABLEAU N°66 : LES « OUTILS METIER» DE CONTROLE DE LA PERFORMANCE DANS LE SECTEUR HOTELLERIE DE PLEIN AIR	255
TABLEAU N°67 : CARACTERISTIQUES D’UN CONTEXTE FAVORABLE A LA PRATIQUE DU YIELD MANAGEMENT. D’APRES J.M ; LEHU (2002)	263

TABLE DES FIGURES

FIGURE N° 1 : EVOLUTION DU NOMBRE DE TERRAINS DE CAMPING EN FONCTION DE LEUR CLASSEMENT	43
FIGURE N° 2 : POIDS DES ACTEURS DE L'HPA EN 2013.....	46
FIGURE N° 3: TAUX D'OCCUPATION DES CAMPINGS ANNEE 2013.....	49
FIGURE N° 4: TYPOLOGIE DE CAMPINGS ET CA.....	50
FIGURE N° 5 : REPARTITION DES TYPES D'EMPLACEMENTS	50
FIGURE N° 6 : FONDEMENTS DE LA THEORIE DE LA CONTINGENCE.....	71
FIGURE N° 7 : LES FACTEURS DE CONTINGENCES DE L'ORGANISATION (MINTZBERG, 1979)	74
FIGURE N° 8 : LES FONDEMENTS DE LA THEORIE NEO-INSTITUTIONNELLE.....	76
FIGURE N° 9 : RELATION ENTRE ENVIRONNEMENT, STRUCTURE ET PERFORMANCE	81
FIGURE N° 10 : LES FACTEURS RETENUS DANS LES TRAVAUX DU GROUPE D'ASTON.....	82
FIGURE N° 11 : UNE LECTURE CONTINGENTE DU CONTROLE DE LA PERFORMANCE.....	83
FIGURE N° 12 : UNE LECTURE INSTITUTIONNELLE DU CONTROLE DE LA PERFORMANCE.....	86
FIGURE N° 13 : COMBINAISON DES CADRES THEORIQUES	94
FIGURE N° 14 : STRUCTURE GENERALE DU GUIDE D'ENTRETIEN	106
FIGURE N° 15 : STRUCTURE DU GUIDE D'ENTRETIEN POUR LES CAMPINGS A GOUVERNANCE FAMILIALE	107
FIGURE N° 16: STRUCTURE DU GUIDE D'ENTRETIEN POUR LES CAMPINGS A GOUVERNANCE ACTIONNAIRE	107
FIGURE N° 17 : LA COMPREHENSION DES DISCOURS.....	109
FIGURE N° 18 : GRILLE D'ANALYSE DES ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS	110
FIGURE N° 19 : DENDROGRAMME DU CORPUS ANALYSE PAR LA METHODE DE CHD.....	112
FIGURE N° 20 : SCHEMA D'ELABORATION DU MODELE DE RECHERCHE	128
FIGURE N° 21 : VARIABLES EXPLICATIVES DU RECOURS AU CONTROLE DE LA PERFORMANCE	129
FIGURE N° 22: LES VARIABLES ISSUES DE L'ETUDE QUALITATIVE.....	135
FIGURE N° 23 : LES ETAPES DE LA RECHERCHE.....	137
FIGURE N° 24 : MODELE DE RECHERCHE	140
FIGURE N° 25 : LA METHODE SCIENTIFIQUE.....	150
FIGURE N° 26 : DESIGN DE LA RECHERCHE.....	151
FIGURE N° 27 : FIABILITE ET VALIDE D'UNE MESURE (EVRARD ET AL., 2003, P. 303).....	154
FIGURE N° 28 : OUTILS DE CONTROLE DE LA PERFORMANCE ET DUREE D'UTILISATION : ECHELLE DE MESURE	156
FIGURE N° 29 : INDICATEURS DU CONTROLE DE LA PERFORMANCE ET LEUR IMPORTANCE POUR L'USAGER : ECHELLE DE MESURE	157
FIGURE N° 30 : FREQUENCE D'UTILISATION DES OUTILS DE CONTROLE DE LA PERFORMANCE : ECHELLE DE MESURE	158
FIGURE N° 31 : PERCEPTION DE PERFORMANCE : ECHELLE DE MESURE.....	159
FIGURE N° 32 : LE REPORTING DES OUTILS DE CONTROLE DE LA PERFORMANCE : ECHELLE DE MESURE.....	160
FIGURE N° 33 : VARIABLE ENVIRONNEMENT : ECHELLE DE MESURE	161
FIGURE N° 34 : VARIABLE AGE ET TAILLE : ECHELLE DE MESURE.....	161
FIGURE N° 35 : VARIABLE STRUCTURE DE PROPRIETE : ECHELLE DE MESURE	162
FIGURE N° 36 : LES VARIABLES INSTITUTIONNELLES : ECHELLE DE MESURE	163
FIGURE N° 37 : CHRONOLOGIE DES ETAPES DE DIFFUSION DU QUESTIONNAIRE	169
FIGURE N° 38 : TYPOLOGIE D'ACTEUR DES CAMPINGS DE L'ECHANTILLON	171

FIGURE N° 39: TAILLE DES CAMPINGS DE L'ECHANTILLON	173
FIGURE N°40 : TYPE DE GOUVERNANCE DE L'ECHANTILLON	173
FIGURE N° 41: SITUATION GEOGRAPHIQUE DE L'ECHANTILLON.....	174
FIGURE N° 42 : EXISTENCE D'UN REPORTING	186
FIGURE N°43 : UN MODELE THEORIQUE POUR LES DETERMINANTS DE L'UTILISATION D'OUTILS DE CONTROLE DE LA PERFORMANCE DANS LE SECTEUR DE L'HOTELLERIE DE PLEIN AIR	249
FIGURE N°44 : UN MODELE THEORIQUE DES CARACTERISTIQUES DES OUTILS DE CONTROLE DE LA PERFORMANCE UTILISES DANS L'HOTELLERIE DE PLEIN AIR.....	251
FIGURE N°45 : CARACTERISTIQUES ET MODALITES DES « OUTILS CLASSIQUES » DU SECTEUR DE L'HOTELLERIE DE PLEIN AIR	254
FIGURE N°46 : CARACTERISTIQUES ET MODALITES DES « OUTILS METIER » DU SECTEUR DE L'HOTELLERIE DE PLEIN AIR.	256
FIGURE N°47 : MODELE THEORIQUE DES CARACTERISTIQUES ET UTILISATIONS DES OUTILS DE CONTROLE DE LA PERFORMANCE DANS LE SECTEUR DE L'HOTELLERIE DE PLEIN AIR	261

TABLE DES MATIERES

Remerciements	1
Table des matières.....	5
Table des tableaux	7
Table des Figures.....	11
Introduction générale	13
Partie 1 : Le contrôle de la performance dans l'hôtellerie de plein air : essai de formulation d'un cadre théorique	25
Chapitre 1. Contexte de l'étude : hôtellerie de plein air, une activité du secteur des services	27
Section 1 : L'hôtellerie de plein air, saga d'une profession	29
1.1 Début du XXème siècle, le camping, un sport pour élite sociale.....	29
1.2 Les années 1930, le camping, un phénomène populaire	33
1.3 L'après guerre une période de croissance à deux chiffres	34
1.4 Les années 1960-1970, vers une organisation de la profession	35
1.5 Les années 1980 -1990, une activité en perte de vitesse	37
1.6 Les années 2000, le renouveau de la profession	39
Section 2 : Gestionnaire de camping, la profession aujourd'hui.....	39
2.1 Le camping en France	40
2.2 Les acteurs de la profession : typologie.....	44
2.3 Impact des acteurs sur les établissements	48
Section 3 : l'HPA et les pratiques managériales de contrôle de la performance	50
3.1 L'hôtellerie de plein air, une activité du secteur des services	51
3.2 Secteur des services et outils de contrôle de la performance.....	52
3.3 Le contrôle de gestion dans l'hôtellerie de plein air, entre gestion des services et gestion financière	55
Chapitre 2 : Aspects conceptuels et théoriques de la recherche sur les outils de contrôle de la performance	61
Section 1 : Revue de littérature des études portant sur les pratiques managériales du contrôle.....	62
1.1 Les théories en contrôle de gestion.....	63
1.2 Cadre général de la théorie de la contingence.....	71
1.3 Cadre général de la théorie néo-institutionnelle.....	75
Section 2 : Deux approches dominantes pour étudier les déterminants des pratiques du contrôle de la performance	80
2.1 Approche contingente des pratiques du contrôle de la performance.....	81

2.2 Approche néo-institutionnelle des pratiques du contrôle de la performance	85
Section 3 : Justification d'un double cadre théorique pour la recherche	87
3.1 Limites et apports des cadres théoriques choisis	87
3.2. Approches contingentes et néo-institutionnelle ou la combinaison de deux cadres théoriques	91
Chapitre 3 : Étude qualitative exploratoire	99
Section 1 : Méthodologie de l'étude qualitative exploratoire	100
1.1 Cadre de l'étude exploratoire.....	100
1.2 Recueil et analyse des données	105
Section 2 : Résultats de l'analyse des entretiens semi directifs	111
2.1 L'analyse lexicale	111
2.2 Analyse de contenu	118
Section 3 : Hypothèses de recherches issues de la littérature et de l'étude qualitative, et présentation du modèle explicatif.....	127
3.1 Hypothèses issues de la littérature.....	128
3.2 Hypothèses issues des résultats de l'étude qualitative	134
3.3 Formulation du modèle de recherche	137
Conclusion de la première partie	143
Partie 2 : Étude empirique des pratiques du contrôle de la performance au sein du secteur hôtellerie de plein air.....	145
Chapitre 4 : Méthodologie de l'étude quantitative.....	147
Section 1 : Épistémologie et design de la recherche	148
1.1 Le positionnement épistémologique	148
1.2 Design de la recherche	151
Section 2 : Opérationnalisation des concepts	152
2.1 Qu'est-ce qu'une bonne mesure ?.....	153
2.2 Echelles de mesure des pratiques du contrôle de la performance	155
Section 3 : Démarche méthodologique.....	163
3.1 Construction du questionnaire.....	163
3.2 Administration du questionnaire	166
3.3 Echantillon.....	171
Chapitre 5 : Résultats de l'étude quantitative.....	177
Section 1 : Analyse descriptive des réponses	178
1.1 Les outils du contrôle de la performance dans l'hôtellerie de plein air	179
1.2 Reporting des informations issues du contrôle de la performance	186
1.3 Les déterminants d'adoption d'outils de contrôle de la performance	191
Section 2 : Validité statistique du modèle de mesure.....	194
2.1 Présentation de la démarche statistique	195

2.2. Analyses factorielles exploratoires du modèle de mesure.....	199
2.3 Analyses factorielles exploratoires des dimensions	203
Section 3. Outils de contrôle de la performance dans l'HPA.....	211
3.1 Choix de la méthode	212
3.2 Résultats issus des tests du Khi-deux.....	218
3.3 Test t de Student	228
Chapitre 6 : Approfondissements et discussion.....	237
Section 1. Les déterminants qui influencent la pratique d'un contrôle de la performance au sein de l'hôtellerie de plein air.....	238
1.1 Les déterminants internes.....	239
1.2 Les déterminants externes.....	242
Section 2. Les outils de contrôle de la performance : au service de l'efficacité du secteur HPA ou d'un mythe rationnel ?	250
2.1 Caractéristiques et modalités d'utilisation des outils de contrôle de la performance dans l'hôtellerie de plein air.....	250
2.2 Les outils de contrôle de la performance au sein du secteur hôtellerie de plein air, entre efficacité et légitimité.....	256
Section 3. Recommandations managériales.....	261
3.1 Le rôle des outils de contrôle de la performance : entre pilotage et contrôle de l'activité.....	261
3.2 Gestion commerciale et appropriation des nouvelles technologies	261
Conclusion de seconde partie	267
Conclusion Générale.....	270
Bibliographie	276
Liste des Annexes	286
Annexe 1 : Questionnaire	287
Annexe 2 : Répertoire des Fédérations régionales HPA en France.....	300
Annexe 3 : Texte d'envoi du questionnaire en ligne par e-mail.....	301
Annexe 4 : Article de presse	302
Annexe 5 : Matrice des corrélations AFE du modèle de mesure	303
Annexe 6 : Matrice des composantes dimensions « coercitive » et « normative »	304
Annexe 7 : Matrice des composantes dimensions « mimétisme auto-entretenu » et « mimétisme pour justification ».....	305
Table des tableaux	306
Table des Figures.....	310
Table des matières.....	312

VU et PERMIS D'IMPRIMER

A Montpellier, le

Le Président de l'Université Montpellier I

Philippe Augé

L'influence de la structure de propriété sur les outils de contrôle de la performance : cas du secteur hôtellerie de plein air

Résumé

L'objet de ce travail doctoral est double : mettre à jour les outils de contrôle de la performance utilisés dans le secteur de l'hôtellerie de plein air et expliquer leur diversité en mettant en évidence les principaux déterminants d'adoption de ces outils.

A partir d'une étude exploratoire menée sur sept entreprises du secteur, nous avons pu renforcer et mettre en évidence un ensemble de déterminants complétant ainsi notre revue de littérature. Cela nous a amené à proposer un modèle de mesure des pratiques de contrôle de la performance testé auprès de 107 dirigeants d'établissement d'hôtellerie de plein air. Sa validité et sa fiabilité statistiques sont vérifiées à l'aide d'analyses factorielles exploratoires. Les hypothèses du modèle testées par test paramétrique et non paramétrique mettent en évidence deux typologies d'outils de contrôle de la performance dans le secteur.

Sept déterminants internes et externes expliquent le recours à ces outils ce qui nous permet d'élaborer deux modèles d'explication des pratiques du contrôle de la performance dans l'hôtellerie de plein air : l'un reposant sur la théorie de la contingence, l'autre sur la théorie néo-institutionnelles. Les résultats indiquent que la profession oscille entre recherche d'efficacité (fit) et légitimité avec certaines nuances en fonction de la structure de propriété.

Mot-clés : Structure de propriété, Contrôle de la performance, Hôtellerie de plein air, Légitimité, Efficacité

The influence of ownership structure on the performance control tools : Study of outdoor hospitality

Abstract

The purpose of this doctoral work is two-fold: to update the tools for monitoring the performance used in the field of outdoor hospitality and explain their diversity by highlighting the key determinants of adoption of these tools.

From an exploratory study of seven companies in this industry, we were able to strengthen and highlight a set of determinants completing our literature review. This led us to propose a model for measuring performance control practices gathered on 107 CEO of outdoor hospitality. Its statistical validity and reliability are confirmed by exploratory and confirmatory factor analyses. Model assumptions tested by parametric and non- parametric test reveal two types of tools for monitoring the performance in the sector.

Seven internal and external determining factors explain the use of these tools. They enable us to develop two models to explain the performance control practices in outdoor hospitality : one based on the contingency theory, the other on the neo- institutional theory. The findings indicate that the profession range from efficiency research (fit) and legitimacy with some shading depending on the ownership structure.

Keywords : Ownership structure, Performance control, Outdoor hospitality, Legitimacy, Efficiency
